

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GEORGE WYLLIAM DA SILVA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA FELICIDADE ORGANIZACIONAL:
A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES NA ALIANÇA EMPREENDEDORA

CURITIBA

2019

GEORGE WYLLIAM DA SILVA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA FELICIDADE ORGANIZACIONAL:
A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES NA ALIANÇA EMPREENDEDORA

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em Comunicação
Social - Relações Públicas, Universidade Federal
do Paraná.

Orientadora: Profª. Drª. Claudia Irene de Quadros

CURITIBA

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II**

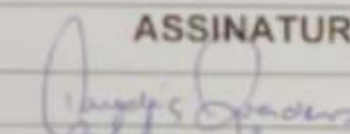
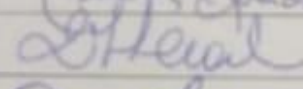
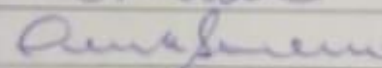
NOME DO ALUNO(A): GEORGE WYLLIAM DA SILVA

TÍTULO: A comunicação interna na felicidade organizacional: a satisfação dos colaboradores na Aliança Empreendedora.

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,
realizada na sala 4, no dia 06/12/19, às 09h00.

BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES	NOTA
CLAUDIA IRENE DE QUADROS (orientadora)	100
VIRGINIA LEMOS LEAL NEWTON	500**
DENISE REGINA STACHESKI (convidada)	100
MÉDIA FINAL:	100

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
CLAUDIA IRENE DE QUADROS	
VIRGINIA LEMOS LEAL NEWTON	
DENISE REGINA STACHESKI	

Curitiba, 06 de dezembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

A trajetória da vida, para ser plena, se faz muito por meio do trabalho em equipe. Quando as pessoas unem esforços em prol de um bem comum, coisas incríveis acontecem. Este é o caso deste trabalho de conclusão de curso. Posso dizer que, sim, sua consecução só foi possível porque várias mentes brilhantes se fizeram presente e se empenharam em concluí-lo. Algumas delas cito logo abaixo.

À minha família, Vilemara, Paulo, Marcos e Lucia, pessoas maravilhosas que sempre batalharam para me prover o melhor possível. Sem vocês eu não poderia ter sido alguém, por isso, agradeço por cada puxão de orelha, diálogo filosófico, direcionamento e questionamento respondido que vocês me proporcionaram.

Ao meu melhor amigo, Crys, que sempre me apoiou nos momentos difíceis, me ajudando a encontrar soluções para meus problemas. Aliás, me desculpe por cada momento que não ficamos juntos ao longo deste ano (não se repetirá!). Estes agradecimentos são irrisórios e não ilustram nada do que eu sinto por ti. O meu muito obrigado!

Às pessoas incríveis do meu querido 2/8, Barbara, Juan, Karol e Mayara (em ordem alfabética para evitar confusão), por terem caminhado junto comigo nesse tempo, tão conturbado. Vocês o fizeram mais luminoso. Obrigado por cada risada, surto e Baile de Favela acontecidos. Vocês são pessoas maravilhosas.

À minha ilustríssima professora orientadora, Claudia Quadros, que compartilhou, mais que ninguém, de todas as minhas dúvidas, anseios e incertezas neste período. Obrigado por me guiar com excelência, ajudar a me superar e, principalmente, por acreditar em mim. Se eu consegui entregar este trabalho, com certeza, um dos maiores motivos foi ter tido você ao meu lado. O meu muito obrigado.

Às professoras Denise Stacheski e Virginia Leal, que sempre se fizeram solícitas, tanto antes quanto durante o desenvolvimento desta pesquisa. Denise, muito obrigado por me fazer ter certeza da minha paixão pela Comunicação Interna. Virginia, muito obrigado por ter me acompanhado nesse processo. Suas considerações sempre eram assertivas, claras e objetivas.

Enfim, à Universidade Federal do Paraná e a todas as pessoas que passaram pelo meu caminho nestes quatro anos. Possibilidades, desafios e crescimento. Estas são apenas algumas das oportunidades que vocês me ofereceram, as quais agarrei com força para que eu pudesse me desenvolver como pessoa e profissional.

RESUMO

As organizações, em uma nova dinâmica do trabalho na sociedade contemporânea, entendem que o bem-estar, a qualidade de vida e a felicidade dos colaboradores tornaram-se pautas estratégicas para o sucesso. Por isso, elas têm mudado o modo como olham para si e para seu público interno, tendo a Comunicação Interna como peça-chave neste contexto. Esta área procura aliar os interesses entre as partes com a intenção de construir um clima organizacional positivo e favorável para o desenvolvimento de uma cultura interna benéfica a todos. É pensando na felicidade organizacional que este Trabalho de Conclusão de Curso procura estudar como a comunicação interna pode promover a satisfação laboral dos colaboradores da organização Associação Aliança Empreendedora. A organização sem fins lucrativos atua há 13 anos em todo o Brasil no oferecimento de projetos de capacitação, inclusão e conscientização voltados aos microempreendedores. Para tanto, foram utilizados procedimentos metodológicos qualitativos, como entrevistas e análise de conteúdo, com a gestora de comunicação interna e funcionários de diversos setores da organização para saber se estratégias da comunicação voltadas ao público interno promovem a felicidade. Todo o percurso metodológico desta pesquisa aconteceu no ano de 2019. Este TCC está fundamentado em pressupostos teóricos da comunicação interna, como Marlene Marchiori (2008), Margarida Kunsch (2003, 2008) e José Curvello (2012), e da felicidade no cenário contemporâneo, como Sigmund Freud (1930) e Gilles Lipovetsky (2007). Como resultado, percebeu-se que a Aliança Empreendedora apresenta um clima organizacional favorável à satisfação laboral dos funcionários. Apesar de a comunicação interna ter grande influência nesse processo, foram apontadas algumas possibilidades de melhoria. Para tal, destaca-se a importância do profissional de Relações Públicas nesse contexto, que atua estrategicamente para atenuar e mitigar as falhas de comunicação interna na organização analisada a partir de ações que visam a valorização do funcionário, bem como seu bem-estar.

Palavras-chave: Felicidade. Organizações. Relações Públicas. Comunicação Interna. Satisfação laboral.

ABSTRACT

The organizations, in a new dynamic of work in contemporary society, understand that the well-being, quality of life and happiness of employees have become strategic guidelines for success. So, they have changed the way they look at themselves and their internal public, using Internal Communication as a key-piece in this context. This area seeks to combine interests between the parties with the intention of building a positive and favorable organizational climate for the development of a beneficial internal culture to all. Thinking about the organizational happiness that this research seeks to study how the internal communication can promote the job satisfaction of the employees of the Aliança Empreendedora non-profit organization. The non-profit organization has been operating for 13 years throughout Brazil in offering training, inclusion and awareness projects aimed at micro entrepreneurs. In order to do so, qualitative methodological procedures were used, such as interviews and content analysis, with the internal communication manager and employees from various sectors of the organization to find out if communication strategies aimed at the internal public promote happiness. The whole methodological course of this research was made in 2019. This study is based on theoretical assumptions of internal communication, as Marlene Marchiori (2008), Margarida Kunsch (2003, 2008) e José Curvello (2012) and happiness in the contemporary scenario, as Sigmund Freud (1930) and Gilles Lipovetsky (2007). As a result, it was noticed that the Aliança Empreendedora has an organizational climate favorable to employees' job satisfaction, however, although internal communication has a great influence on this process, some possibilities for improvement were pointed out. To this end, we highlight the importance of the Public Relations professional in this context, who acts strategically to mitigate the internal communication failures in the analyzed organization through actions aimed at employee appreciation, as well as their well-being.

Keywords: Happiness. Organizations. Public Relations. Internal communication. Job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - QUADRO RETIRADO DO COMERCIAL #PRASERFELIZ, DO SUPERMERCADO PÃO DE AÇÚCAR.....	31
FIGURA 2 - ÚLTIMA CENA DA NOVELA AMOR À VIDA, DA EMISSORA GLOBO	32
FIGURA 3 - PESQUISA DE “FELICIDADE NAS REDES SOCIAIS” NA PLATAFORMA GOOGLE IMAGENS.....	34
FIGURA 4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ALIANÇA EMPREENDEDORA	53
FIGURA 5 - ETAPAS DA ANÁLISE DE DADOS (CONTEÚDO) QUALITATIVA, SEGUNDO BARDIN (2011)	57
FIGURA 6 - FATORES QUE INFLUENCIAM NO DESENVOLVIMENTO DA INTERAÇÃO ENTRE GESTOR E FUNCIONÁRIO	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TIPOS DE FLUXOS COMUNICACIONAIS INTERNOS.....	39
QUADRO 2 - O QUE SE ESPERA DA COMUNICAÇÃO INTERNA?.....	40
QUADRO 3 - MISSÃO E VISÃO DA ALIANÇA EMPREENDEDORA.....	54
QUADRO 4 - FASES DA ANÁLISE DE CONTEÚDO SEGUNDO BARDIN (2011) .	57
QUADRO 5 - PERFIL DEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES.....	67
QUADRO 6 - DIMENSÕES FORMULADAS A PARTIR DAS ENTREVISTAS.....	68
QUADRO 7 - CATEGORIAS DE CLASSIFICAÇÃO	70
QUADRO 8 - CATEGORIAS DE CLASSIFICAÇÃO (EM NÚMEROS)	72
QUADRO 9 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS À CATEGORIA SATISFAÇÃO COM/NO TRABALHO	74
QUADRO 10 - DEPOIMENTOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	75
QUADRO 11 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS À ABERTURA.....	79
QUADRO 12 - DEPOIMENTOS RELATIVOS À ABERTURA	79
QUADRO 13 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS AO DESENVOLVIMENTO.....	81
QUADRO 14 - DEPOIMENTOS RELATIVOS AO DESENVOLVIMENTO	81
QUADRO 15 - O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ALIANÇA EMPREENDEDORA	83
QUADRO 16 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS À COMUNICAÇÃO INTERNA	85
QUADRO 17 - DEPOIMENTOS RELATIVOS À COMUNICAÇÃO INTERNA.....	85
QUADRO 18 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS AO RELACIONAMENTO	89
QUADRO 19 - DEPOIMENTOS RELATIVOS AO RELACIONAMENTO	89
QUADRO 20 - ASPECTOS DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFETIVA QUE INFLUENCIA NA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SEGUNDO BEKIN (2004).....	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 À PROCURA DA FELICIDADE: BREVE RECAPITULAÇÃO DE UM CONCEITO QUE VIVE EM MUTAÇÃO	20
2.1 A FELICIDADE NO PASSADO	20
2.2. A INCONTESTÁVEL BUSCA PELA FELICIDADE NA CONTEMPORANEIDADE ..	24
2.3. A REPRESENTAÇÃO DA FELICIDADE NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO: DOS CONCEITOS À PRÁTICA	29
3. A COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA RELAÇÃO COM A FELICIDADE ORGANIZACIONAL	36
3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ÁREA ESTRATÉGICA QUE DÁ VOZ A TODOS	37
3.2 EM QUE MEDIDA A COMUNICAÇÃO INTERNA PROMOVE E INFLUENCIA A FELICIDADE ORGANIZACIONAL?	41
3.3 O <i>ENDOMARKETING</i> ENQUANTO ALIADO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	45
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
4.1 QUE É A ALIANÇA EMPREENDEDORA?.....	52
4.2 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS.....	55
4.3 ENTREVISTA COM A GESTORA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	58
4.4 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFISSIONAIS.....	66
4.4.1 PRÉ-ANÁLISE: RESULTADOS DA COLETA E DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS....	68
4.4.1.1 CATEGORIA: SATISFAÇÃO COM/NO TRABALHO	73
4.4.1.2 CATEGORIA: ABERTURA.....	77
4.4.1.2 CATEGORIA: DESENVOLVIMENTO	80
4.4.1.2 CATEGORIA: COMUNICAÇÃO INTERNA	83
4.4.1.2 CATEGORIA: RELACIONAMENTO.....	88
4.5 AFINAL, A COMUNICAÇÃO INTERNA INFLUENCIA NO SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO LABORAL?	91
5. CONSIDERAÇÕES E FINAIS	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
APÊNDICE 1 — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	111

APÊNDICE 2 — TERMO DE COMPROMISSO ÉTICO PARA APLICAÇÃO DE PESQUISA COM SERES HUMANOS.....	112
APÊNDICE 3 — ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DA ALIANÇA EMPREENDEDORA.....	113

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo compreender de que modo a comunicação interna pode contribuir para a satisfação de funcionários e, assim, promover a felicidade no trabalho.

A felicidade no trabalho é um tema que ganha protagonismo nas discussões no campo corporativo, sobretudo por conta das situações observadas nos últimos anos em ambientes organizacionais, como o estresse e a ansiedade no trabalho (BRITO, RODRIGUES, 2008). Uma pesquisa realizada em 2010 pelo Center for Positive Organizational Scholarship, da Universidade da Califórnia, revelou que ser feliz no trabalho gera, em média, 31% mais produtividade, um aumento de 37% nas vendas e que a criatividade torna-se três vezes maior do que a de outros funcionários menos felizes (Diário do Nordeste, 21/10/2017).

No Brasil, um estudo realizado em 2014 pela Isma Brasil (International Stress Management Association) mostra que os números precisam melhorar quando o assunto é felicidade no trabalho. De acordo com a pesquisa, 72% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho, destas 89% têm a ver com reconhecimento, 78% com excesso de tarefas e 63% com problemas de relacionamento (G1, 29/04/2015). Em vista disso, pode-se problematizar esta questão sobre se a infelicidade no trabalho advém de uma cultura atual, proveniente da lógica de mercado vigente, mesmo que a infelicidade, em si, não é resultado exclusivo desta cultura.

Segundo Perry Anderson (1999), o surgimento de uma cultura pós-moderna, caracterizada por mudanças em vários processos — como a aceleração do tempo, a diminuição de distâncias, a criação da rede mundial de telecomunicações e o crescimento compulsivo da necessidade de consumo —, têm transformado valores e padrões na vida das pessoas, especialmente nas sociedades ocidentais, como a maneira de se comunicar, de trabalhar, de consumir, enfim, de existir. E junto com estas novas dinâmicas, surge o seu “mal-estar”: o transtorno de ansiedade, cujos sintomas estão pulverizados no disfarce coletivo, parecendo que “estão todos bem” (ANDERSON, 1999). Até muito pouco tempo atrás — inclusive, ainda encontram-se modelos assim, infelizmente — muitas organizações tinham uma visão mecanicista do homem, ou seja, este era visto como um recurso que devia ser usufruído ao

máximo, como uma máquina. Como resultado desta visão, vários malefícios e enfermidades nasceram com ela: a síndrome de *Burnout* ou esgotamento profissional, exaustão emocional, baixa realização profissional, altos índices de estresse e despersonalização (PÊGO e PÊGO, 2016). Essa dinâmica se dava devido à necessidade do “produzir mais e mais rápido evitando desperdícios”, da competição mercadológica, entre outros fatores.

Neste contexto, o homem começa a se questionar se a felicidade é algo alcançável a partir de um sistema determinado pelo capital onde seus desejos, necessidades e aspirações são manipulados — no trabalho, por exemplo, justamente porque foi reduzido ao seu papel de simples consumidor e “máquina de produção”. Embora as críticas sejam observadas, também percebemos, por parte de algumas organizações, uma grande preocupação no que concerne à felicidade no trabalho e suas variáveis: motivação, satisfação e produtividade.

Segundo Cynthia Fisher (2010), organizações que se mostram preocupadas com a felicidade e bem-estar de seus funcionários possibilitam o desenvolvimento de um clima organizacional positivo, o que caracteriza e influencia um sentimento de satisfação laboral. Desse modo, executam suas demandas com maior comprometimento, qualidade e motivação.

A felicidade consiste no estado de plena satisfação ou contentamento presente, configurando-se como um dos maiores bens em que o ser humano almeja. No clássico *Ética a Nicômaco*¹, Aristóteles (2009) destaca que todos os feitos cotidianos são direcionados para alcançar a felicidade. Ao pensá-la como fim das ações humanas Aristóteles cunhou o termo *eudaimonia*, que significa o estado último do espírito, a felicidade em si. E dentro da perspectiva do filósofo grego com maior influência na cultura ocidental, nossas práticas se baseiam única e exclusivamente na felicidade.

Para Maria Silva Gondim (2007), a felicidade ganha cada vez mais destaque nos meios de comunicação e exaltação nas redes sociais digitais. Nelas, por exemplo, as pessoas falam a todo instante que estão felizes, muitas vezes como meio de busca pela aceitação e reconhecimento dos outros. No artigo *Imperativo da Felicidade em Sites de Redes Sociais*, Fernanda Carrera (2014), afirma que o caminho para a felicidade tornou-se um empreendimento individual e imprescindível ao sujeito que deseja aceitação em seu círculo social. Segundo a autora, o imperativo da felicidade

¹ Edição atualizada de *Ética a Nicômaco*, a principal obra escrita pelo filósofo grego Aristóteles.

permeia o processo de socialização contemporâneo, sendo que as redes sociais, como o Facebook, desenvolve o papel de legitimador no discurso do “ser feliz”. Bruno Lopes (2013) observa que a felicidade tem se revelado como uma obrigação, as pessoas precisam se mostrar felizes para o mundo, mesmo quando tristes.

O conceito de “felicidade” é bastante diversificado e complexo e, por isso mesmo, torna-se imprescindível estudá-lo na contemporaneidade. No campo científico, a felicidade passa a ser tema de muitas pesquisas. Para Pedro Demo (2001), a felicidade pode ser entendida como um fenômeno complexo e de difícil formalização, pois a prática da felicidade se firma em uma gestão de esperanças e frustrações. Desse modo, é necessário compreender todas as formas de se viver para conhecer seus limites e obstáculos e, ao mesmo tempo, entender como é possível explorá-los ao máximo.

Essas esperanças e frustrações também estão relacionadas com a felicidade organizacional, que pode ser compreendida por meio de um conjunto de causas: realização pessoal e profissional, satisfação, sinergia, aceitação coletiva e boa saúde. De acordo com o psicólogo Ed Diener (1984), a felicidade pode ser configurada na sobreposição de experiências emocionais positivas sobre as negativas. Desse modo, a felicidade incide sobre os indivíduos quando todas as causas citadas são atendidas.

Nas pesquisas (OSWALD, 2015; CARDOSO, 2016; ETALENT, 2015) que revelam que funcionário feliz desempenha bem o seu trabalho, encontram-se muitas estratégias planejadas com o propósito de melhorar o clima organizacional e, consequentemente, estimular a felicidade entre os empregados de uma instituição. Essas estratégias, muitas vezes, são realizadas pela área de recursos humanos de uma organização e, quando bem aplicadas, podem ter êxito. A comunicação interna também tem como missão melhorar o clima organizacional, tornando a própria instituição um lugar feliz.

Marlene Marchiori (2008) discorre sobre a comunicação interna, onde são possibilitadas as trocas de informação via comunicação de mão dupla² para a construção do conhecimento organizacional. Em outras palavras, a comunicação

²Comunicação de mão dupla faz parte dos modelos de práticas de Relações Públicas, apontados por Grunig (2003). Segundo o pesquisador, esta refere-se à visão mais moderna da área, pois busca um equilíbrio entre os interesses da organização e de seus respectivos públicos, entre eles, o interno. É baseado em pesquisas, e a comunicação é vista como fator estratégico para a administração de crises e conflitos. Objetiva otimizar o entendimento entre os públicos, sempre visando o engajamento entre as partes.

interna engloba a comunicação administrativa, bem como seus fluxos, barreiras e veículos, não deixando de compreender as redes formais e informais de comunicação (MARCHIORI, 2008).

A comunicação interna é imprescindível para o compartilhamento de informações aos funcionários, além de ser disseminadora dos valores internos e mantenedora da cultura de uma organização. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, com a intenção de manter viva a identidade de uma organização (MARCHIORI, 2008).

A comunicação interna também é responsável pela mediação de conflitos, por isso, sempre busca soluções, em via de mão dupla, para atender necessidades e anseios dos envolvidos. Dentro deste contexto, a coerência entre discurso e prática é fundamental. Margarida Kunsch (2003) defende a comunicação interna como essencial para a propagação de dinâmicas e exercícios de cidadania e para a valorização do ser humano.

Para Kunsch (2003), a comunicação interna tem um papel significativo no desenvolvimento de um ambiente organizacional agradável, sobretudo quando consideramos que as pessoas passam boa parte do dia dentro de uma organização. Afinal, a comunicação interna gera confiança, comprometimento, sentimento de pertencimento dos profissionais, contribui para um bom clima organizacional e ainda proporciona uma participação mais ativa na troca de conhecimento (KUNSCH, 2003).

Esse intercâmbio de conhecimento, que em forma de diálogo consegue construir significados compartilhados, pode ser relacionado com programas e estratégias que mantêm o público interno informado, inspirado e comprometido com a organização. Analisa de Medeiros Brum (2010) observa que uma empresa pode ter na informação uma poderosa força para contribuir com a felicidade do público interno e alcançar seus objetivos. O sentimento de pertencimento a uma organização pode ser gerado a partir de uma ação de comunicação interna, pois um funcionário estimulado pode criar laços com a organização e, assim, propiciar um ambiente de trabalho mais sinérgico.

E no trabalho, segundo Milton Luís Pereira (2012), muitas pessoas buscam um propósito que está mais relacionado à satisfação pessoal do que às questões econômicas e/ou sociais. Ao visar a felicidade, cresce o número de pessoas que almejam um trabalho para conquistar realização profissional, reconhecimento e sentimento de pertença. Pereira (2012) afirma que esses profissionais procuram

encontrar nas atividades que realizam todos os dias uma razão que dê sentido às suas vidas para ficarem mais felizes³.

A observação de Pereira nos faz refletir sobre a comunicação interna e o seu papel no engajamento de funcionários. O autor diz que felicidade no trabalho é compreendida pela justiça, aprendizado contínuo e constante, comunicação aberta e transparente e, por fim, a liberdade para expressar emoções (PEREIRA, 2012). E a comunicação interna apresenta essencialmente essas prerrogativas, isto é, utiliza suas estratégias de comunicação de via dupla por meio dos canais de comunicação para a construção do conhecimento, conforme Marchiori (2008). Consoante à autora, a preocupação em construir conhecimento é a nova preocupação da comunicação interna, porque ao serem desenvolvidas atividades em uma empresa, em qualquer nicho, tem-se continuamente a transmissão de conhecimentos por meio do aprendizado organizacional e baseado nos valores confiança, competência e comprometimento (MARCHIORI, 2008).

Não obstante, há que se ter em mente de que o possível sentimento de felicidade não é homogêneo, e pode variar de uma área para a outra (PEREIRA, 2012). Ou seja, mesmo em empresas que são destaque em alguns segmentos, nas quais são encontradas áreas em que as pessoas realmente são felizes, pode haver áreas em que as pessoas sobrevivem de forma desprezível, mostrando que a máxima de que “o trabalho não é um ambiente feliz” (PEREIRA, 2012).

A comunicação interna entra neste contexto para gerar um bom clima organizacional entre seus funcionários, criando ações que visam o bem-estar e a felicidade deles. Sua importância reside, principalmente nas possibilidades de estímulo ao diálogo e à troca de informações (KUNSCH, 2003), de criação de uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa (BRUM, 2000) e, por fim, de estabelecimento de uma maior aproximação da empresa com o seu empregado (BRUM, 2000).

Neste Trabalho de Conclusão de Curso procura-se tensionar a teoria da comunicação interna com as pesquisas sobre a felicidade nas organizações. O debate nas mídias *on* e *off* a respeito da felicidade no trabalho e o interesse pessoal do autor

³Um estudo realizado pela Right Management, consultoria em gestão de talentos e carreira, publicado pelo Jornal Valor Econômico em agosto de 2011, afirma que quase metade dos profissionais é infeliz no trabalho. Outro estudo, publicado pela Folha de S. Paulo em outubro de 2011, revela que a infelicidade no trabalho atinge um em cada três profissionais, principalmente como decorrência do excesso de trabalho, relacionamento com a liderança e falta de perspectivas (PEREIRA, 2012, p. 88).

desta pesquisa pela comunicação interna são as duas principais motivações para apresentar uma reflexão acadêmica específica na área de relações públicas. No entanto, não procuramos tensionar a relação trabalho-indivíduo, uma vez que procuramos dar ênfase na temática felicidade. Ainda que as relações entre trabalho e pessoas sejam fundamentais para a felicidade de uma organização, acreditamos que seria necessário realizar um novo estudo.

Na pesquisa da pesquisa, várias bases de dados foram consultadas para ter acesso às produções científicas sobre a felicidade no trabalho: Google Acadêmico, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom), os anais da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), bem como teses e dissertações do portal Capes.

Poucos estudos sobre a felicidade no âmbito organizacional foram encontrados nessas bases na área de comunicação: Marlene Marchiori (2008, 2010), João José Azevedo Curvello (2012) e Analisa de Medeiros Brum (2000, 2003, 2010, 2012).

O levantamento bibliográfico de literatura referente à temática comunicação interna e felicidade organizacional foi fundamental para a construção deste trabalho. Segundo Alberto Efendy Maldonado (2006), entende-se por levantamento bibliográfico a definição de redes de conceitos que a problemática a ser elaborada solicita. Para tanto, é necessário identificar autores e proposições férteis para elaborar uma construção baseada em seus tecidos argumentativos (MALDONADO, 2006).

Desta forma, o objetivo do levantamento foi de compreender apropriação do tema comunicação e felicidade no contexto organizacional. Como Jiani Bonin (2006) sugere, o levantamento bibliográfico possibilita experimentar perspectivas diversas na compreensão do fenômeno que se quer pesquisar, porque nos permite chegar a um ponto de vista multiperspectivado para a nossa compreensão.

A busca incessante pela felicidade é intensa na contemporaneidade, o que provocou um crescimento gigantesco do mercado editorial de livros sobre autoajuda para tornar-se uma pessoa mais feliz no trabalho, como *A Arte da Felicidade no Trabalho*, de Tenzin Gyatso e Howard Cutler (2003), *Felicidade No Trabalho - Seja Resiliente, Motivado e Bem Sucedido, Não Importa o Que Aconteça*, de Srikumar Rao (2010), *Produtividade para quem quer tempo: Aprenda a produzir mais sem ter que trabalhar mais*, de Geronimo Theml (2016), entre outros.

Sob a ótica da felicidade no trabalho, é necessário problematizar a relevância da comunicação interna neste cenário. Quais suas estratégias e de que modo ela

consegue propiciar e/ou influenciar a satisfação dos funcionários? A felicidade que surge no ambiente de trabalho é legítima? Quais práticas, além dos benefícios disponibilizados pela organização, podem influenciar o sentimento de satisfação laboral? Como a motivação e a satisfação dos colaboradores podem condicionar sua própria felicidade? Nesta esfera, a comunicação interna adquire caráter ainda mais estratégico no que concerne às dinâmicas de desenvolvimento do bem-estar do quadro de funcionários, justamente por se tratar de um assunto que diz respeito a toda uma prática social, que é o ambiente de trabalho.

Em um contexto em que a busca pela felicidade parece transformar a sociedade, este estudo parte da seguinte questão problema: De que modo a comunicação interna pode contribuir para a satisfação de funcionários e, assim, promover a felicidade organizacional? Não se tem a pretensão de esgotar o assunto, pois compreende-se que o tema é bastante complexo para ser aprofundado em um Trabalho de Conclusão de Curso. No entanto, é importante refletir sobre a felicidade no trabalho e compreender de que forma o profissional de relações públicas, especializado em comunicação interna, pode contribuir para promover a felicidade em uma organização.

Por isso, neste trabalho espera-se compreender as estratégias e as dinâmicas que buscam, por meio da comunicação interna, promover a felicidade entre seus funcionários, além de estudar como elas podem influenciar na satisfação laboral e o papel do relações públicas neste contexto. Para tal, foi escolhida como objeto de estudo a Associação Aliança Empreendedora.

A Associação Aliança Empreendedora é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2005, em Curitiba, por cinco estudantes dos cursos de Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Em 2019, conta com uma segunda sede em São Paulo-SP, possuindo mais de 40 colaboradores e tendo atuação nacional — nos 27 estados brasileiros. Com mais de 160 projetos realizados e 134 organizações sociais aliadas, fechou parceria mais de 100 clientes, com os quais apoiou cerca de 86.000 microempreendedores ao longo de sua trajetória. Desde seu início já apareceu em mais de 1.500 matérias em mídia impressa, televisiva e internet.

De caráter qualitativo, esta pesquisa adota diversos procedimentos metodológicos para alcançar o seu objetivo, que é compreender os processos da comunicação interna e a sua influência sobre um ambiente corporativo feliz. Na primeira etapa, foi feita a pesquisa da pesquisa para conhecer os trabalhos

acadêmicos já desenvolvidos sobre o tema. A revisão bibliográfica acerca da felicidade no trabalho sob o viés da comunicação contribuiu para compreender alguns conceitos, como felicidade no trabalho, comunicação interna, interação, diálogo, produtividade, motivação e satisfação laboral. A segunda etapa desta revisão valeu-se do desenvolvimento de um arcabouço teórico que englobou discussões sobre relações públicas, comunicação empresarial, comunicação interna e gestão de pessoas. Em suma, pretendeu-se realizar uma pesquisa exploratória de cunho analítico referente às dinâmicas da comunicação interna na construção de um ambiente satisfatório, bem como conceitos inerentes à estas situações, como desenvolvimento humano e endomarketing (BRUM, 2010).

Nesta introdução foi apresentado o objetivo geral desta pesquisa, uma breve contextualização e a justificativa. Neste momento, destacamos sua estrutura, com breve relato sobre cada capítulo.

O capítulo 2 traz discussões sobre o conceito de felicidade no trabalho, desde o seu surgimento até as suas transformações atuais. Para tal, foram utilizados conceitos de Aristóteles, Santo Agostinho, Immanuel Kant, Sigmund Freud e Gilles Lipovetsky. Cada um desses pensadores realizou reflexões importantes sobre a felicidade, por isso a importância de se traçar um breve histórico sobre tal conceito antes o de tensionarmos para a questão organizacional.

O capítulo 3 apresenta reflexões acerca da área da comunicação interna e sua relação com o sentimento felicidade, a partir da descrição destes conceitos. Ainda, neste capítulo, que se baseia nos operadores teóricos supracitados nesta introdução, elencamos outro conceito, *endomarketing*, e sobre como este pode ser um forte aliado para a comunicação interna na promoção da satisfação laboral dos funcionários.

No capítulo 4 encontram-se os detalhes dos procedimentos metodológicos, como a revisão bibliográfica, o tipo de abordagem, a exploração do objeto de estudo e a análise das informações e dos dados coletados. Para tanto, realizamos entrevistas em profundidade com a gestora de comunicação da organização estudada e semiestruturadas com funcionários da Associação Aliança Empreendedora. Na sequência, são apresentados os resultados da análise qualitativa do objeto de estudo: as dinâmicas da comunicação interna na associação.

O quinto capítulo contempla as considerações finais, nas quais esclareceu-se em que medida a comunicação interna influencia na satisfação laboral dos funcionários, para assim, estes alcançarem a felicidade no trabalho. Pretende-se ainda refletir sobre

os resultados encontrados e a importância do relações públicas na comunicação interna como uma área que pode contribuir na promoção da felicidade de funcionários.

2 À PROCURA DA FELICIDADE: BREVE RECAPITULAÇÃO DE UM CONCEITO QUE VIVE EM MUTAÇÃO

Antes de entendermos como se dão as dinâmicas de busca pela felicidade na sociedade contemporânea, torna-se imprescindível a atribuição de um tópico exclusivo sobre a história do conceito de felicidade. Como este se mostra mais que fundamental para a compreensão deste Trabalho de Conclusão de Curso, neste segundo capítulo, vamos retomar, de modo breve, como a felicidade foi observada ao longo da história.

Aprofundar-se no conceito de felicidade, a partir de um afastamento das discussões atuais para que sua história seja elucidada, significa, segundo Luciano Espósito Sewaybricker (2012, p. 28), “olhar para a filosofia [da felicidade] sob uma determinada perspectiva”. Neste trabalho, portanto, as óticas apresentadas sobre o entendimento de felicidade não se apresentaram de modo neutro. As escolhas dos autores pesquisados demonstram diferentes visões de mundo, que ajudaram a refletir sobre o assunto abordado e, de certo modo, demarcaram as decisões tomadas na pesquisa. Neste segundo capítulo, serão evidenciados alguns autores para contextualizar o conceito de felicidade em alguns momentos da história. Entre eles, destacam-se: Aristóteles, na Grécia Antiga, Santo Agostinho, na Idade Média, e o iluminista Immanuel Kant, na Idade Moderna.

Para a Idade contemporânea há um tópico específico para compreender a felicidade no contexto atual e como ela é explorada nos ambientes organizacionais. Para tanto, destacamos os seguintes autores: Sigmund Freud (1930), Gilles Lipovetsky (2007), Waldemar Kunsch (2012) e Marlene Marchiori (2008, 2010).

2.1 A FELICIDADE NO PASSADO

O sentimento de felicidade, por mais intrínseco e pessoal que seja para cada indivíduo, carrega valores e características do contexto em que está inserido. Alguns “ideais” de felicidade se modificam com o passar dos anos justamente por conta dessa temática ser discutida e refletida a partir de diversos vieses e diferentes mentalidades e épocas, como defende Sewaybricker (2012).

Berço do desenvolvimento de muitos temas voltados às Ciências Humanas, sobretudo no campo da filosofia, a Grécia também é importante para a discussão deste assunto. A felicidade, na Grécia Antiga, era conhecida como *eudaimonia* e Platão, Aristóteles, Zênon de Cítia e Epicuro, quatro dos filósofos mais importantes daquele país, empenharam-se ao trabalhar nesse conceito (SEWAYBRICKER, 2012). As percepções eram diversificadas.

A felicidade para Platão significava subir aos céus e portar-se como deuses como forma de se distanciar dos animais. O homem, então, deveria buscar a harmonia absoluta, governar pela razão e evitar a emoção e interferências das experiências sensíveis (COMTE-SPONVILLE, 2006a). Para o estoico Zênon de Cítia, que também defendia a harmonia como conceito central para a felicidade, defendia que o logos (a natureza do mundo) deveria ser captado pelo ser humano, que compreenderia a partir disso seu direcionamento e desenvolvimento até a felicidade (SEWAYBRICKER, 2012). A felicidade para Epicuro consistia no prazer e na ausência de seu oposto, o desprazer: seria viver de acordo com o prazer em detrimento do desprazer. Deve-se dar maior importância à qualidade e não à quantidade das experiências, e tanto a razão, quando as virtudes e as práticas filosóficas são algumas respostas para alcançar a felicidade (SEWAYBRICKER, 2012).

Vamos dar mais atenção ao pensamento de Aristóteles sobre a felicidade. Discípulo de Platão, procurou entender o conceito de *eudaimonia*, proposto por seu mestre. Assim como Platão, ele entendia o termo como uma virtude. Para Aristóteles, no entanto, esta virtude se daria no plano mundano e não divino: seria uma felicidade que contempla um certo grau de conflitos humanos terrenos, como apontado por Nicholas White (2009) em *Breve História da Felicidade*. Segundo White (2009), quanto maior o conflito, mais distante está o indivíduo de viver seu pleno potencial (ser feliz).

A respeito destes conflitos, Aristóteles aceita a existência de diversos caminhos para se alcançar a felicidade. O autor Donald N. Levine (1997) relembra as quatro formas de felicidade do filósofo:

Como um estado da alma que está de acordo com um ideal abstrato; como um estado da alma que é considerado o melhor para as comunidades humanas em geral; como um estado da alma que é o melhor para determinada comunidade, sob condições dadas; ou, por fim, como um estado da alma que, não sendo o ideal em qualquer sentido, é tão bom quanto foi possível realizar, atendendo às circunstâncias. (LEVINE, 1997, p. 105).

Dito de outro modo, essa diversidade, dentro do possível, permite que o indivíduo seja feliz. Para Aristóteles (2009, p. 17-18), a felicidade seria a “atividade da alma em concordância com a excelência ou, se houver mais de uma excelência, em conformidade com a melhor e mais completa excelência”. Em outras palavras, desempenhar uma ação de modo excelente significa basear-se na ética, porque ela representa e indica que uma ação é boa em um determinado momento. Assim, “não é mais a relação individual com a verdade que é primordial para a felicidade, mas, sim, a construção coletiva da verdade e da ética” (SEWAYBRICKER, 2012, p. 40).

Ou seja, para determinar quais ações seriam boas ou más, a ética apresentaria função primordial. Conforme Aristóteles, ela se configura como percurso de constante aperfeiçoamento que oferece ao indivíduo o poder de desenvolver seu caráter e suas virtudes. Se alguém quisesse ser feliz teria de agir de acordo com a ética, contudo, não significava que existiria um único percurso a ser seguido ou uma escolha de ação, como explica Sewaybricker (2012):

O homem bom, ou homem ético, ou homem feliz, teria maior consciência dos seus atos e estaria menos entregue aos conflitos do que o homem mau. Ainda que consciente da impossibilidade da harmonia, o homem bom teria uma vida mais equilibrada [portanto feliz] do que a do homem mau. (SEWAYBRICKER, 2012, p. 38-39).

Já no que concerne ao entendimento de felicidade no período da Idade Média, Santo Agostinho afirma que a definição de felicidade vai muito ao encontro de uma verdade superior, uma virtude oferecida por Deus. Entendia que a felicidade não se restringia à vida terrena, ou seja, a vida e a pós-vida eram consideradas para se alcançar a felicidade. Essa percepção, traduzida por Agostinho como “beatitude”, é comentada por Darrin M. McMahon (2006):

A beatitude, em poucas palavras, equivaleria a não faltar nada. Em um mundo entendido como lugar no qual o homem está cercado de sofrimento, pagando pelo pecado de Adão e Eva, aguardando pelo juízo final, Agostinho não concebia ser possível uma felicidade. A plenitude só poderia ser alcançada quando se estivesse diante da verdade, junto de Deus. (MCMAHON, 2006, p.100).

Essa visão cristã trata a felicidade como uma plenitude na qual o indivíduo não precisará sentir qualquer tipo de necessidade. Para Santo Agostinho, a verdade era ter Deus dentro da alma e, desse modo, era necessário considerar isso para ser feliz. Este entendimento foi desenvolvido aos poucos ao longo da vida de Santo Agostinho

(GONDIM, 2007). Seus pensamentos somaram-se aos princípios do Cristianismo. Desse modo, ele “colaborou com a concepção de que a meta da felicidade como descanso ou plenitude da alma permanecesse como parte importante da promessa cristã” (GONDIM, 2007, p. 62).

Immanuel Kant, conhecido como um dos filósofos mais importantes do Iluminismo, inovou ao pensar a felicidade de uma maneira diferente. Diversos autores refletem sobre o legado de Kant. Para Andre Comte-Sponville (2006b), Kant pode ser considerado pioneiro ao sistematizar um conceito de felicidade que demonstrava um caminho contrário ao da moral. Já Luciano Espósito Sewaybricker (2012), aponta que o filósofo colocava a felicidade no campo metafísico por não ser possível entendê-la no campo das experiências empíricas devido à sua intangibilidade. Desse modo, a felicidade seria impossível de ser experimentada, uma vez que era entendida como uma avaliação de todos os aspectos e todas as tendências do homem, algo impossível de se mensurar.

A partir desta visão, Comte-Sponville (2006b) destaca que o conceito de felicidade está associado a um ideal que não tem origem na razão, mas no da imaginação. E isso gera incongruências e conflitos em torno do próprio conceito de Kant, uma vez que seria necessário que o ser humano tenha conhecimento de tudo aquilo que pode lhe fazer feliz, o que se configura como algo impossível. Ou seja, não é possível imaginar situações e sentimentos que ainda não fazem parte de sua realidade. Portanto, para o filósofo, não existe “conceito certo e definido para a soma da satisfação de todas as inclinações que é a chamada de felicidade” (WHITE, 2009, p. 129). A partir de uma visão kantiana sobre felicidade, compreende-se que os elementos que desenham o seu conceito são extraídos da experiência e construídos no espaço-tempo, portanto, na história de vida de cada um, tal como observa Berta Rieg Scherer (2017):

O ser racional sensível, por ser finito, está impossibilitado de saber com exatidão o que realmente quer. Sabe que quer a felicidade, mas por não possuir o conhecimento da totalidade das coisas do mundo, não tem o poder de definir, ao certo, o que quer para ser feliz, ou seja, não tem como definir o fim. (SCHERER, 2017, p.26).

É a partir dessa indeterminação do conceito que, segundo Kant, o homem nunca poderá dizer ao certo o que deseja. Mais uma vez, a autora relembra que o filósofo relaciona o conceito de felicidade ao empírico. Logo, para a felicidade

kantiana, é necessário retirar da experiência um máximo de bem-estar, no seu estado presente e em todo o futuro.

Na contemporaneidade, a felicidade também pode ser relacionada com experiências no mundo do trabalho. Por isso, torna-se imprescindível compreender como se dá a dinâmica de felicidade no trabalho e de que forma as pessoas procuram ser felizes neste cenário.

Os autores do livro *What Happy Companies Know*, Dan Baker, Cathy Greenberg e Collins Hemingway (2006), afirmam que a base da felicidade organizacional é composta por comportamentos que resultam de uma abordagem estratégica. Os empregados são incentivados a participar de várias ações na organização, despertando neles o sentimento de pertencimento e, naturalmente, gerando a satisfação no trabalho. Desse modo, cada funcionário, independentemente de seu nível hierárquico, pode contribuir para a promoção de um bom clima organizacional.

Para Thiago Leite Maio (2016), esse funcionário incentivado aprende a trabalhar em equipe, gosta de desafios e de contribuir de forma “positiva na vida de outras pessoas” (MAIO, 2016, p.9). Ao se envolver com a organização, eles podem ver a trajetória laboral cotidiana como uma ocupação feliz.

O próximo subcapítulo aborda com um pouco mais de profundidade a felicidade no contexto contemporâneo, bem como um tensionamento sobre o conceito na perspectiva organizacional, pois também é necessário compreendê-la nestes cenários para o desenvolvimento do presente Trabalho de Conclusão de Curso.

2.2. A INCONTESTÁVEL BUSCA PELA FELICIDADE NA CONTEMPORANEIDADE

A contemporaneidade é descrita como um período marcado por transformações sociais aceleradas. Com as apropriações de conteúdo, proporcionados pela evolução tecnológica, o homem contemporâneo tem ressignificado as formas de sociabilidade e percebe a sociedade a partir de uma nova visão de mundo. André Luiz Barbosa da Silva (2011) aponta que esta visão é influenciada pelo fim de padrões, de estabilidade, de segurança e de certezas no que se refere à mudança de hábitos, comportamentos, valores e tradições culturais. No trabalho, por exemplo, a rotatividade de funcionários em uma organização é muito

mais alta do que no passado devido à ausência da felicidade no ambiente organizacional.

Para Zygmunt Bauman (2001), o maior problema dessa rotatividade de funcionários está atrelado ao modo como o homem contemporâneo desencadeia seus objetivos, em sua maioria, a curto prazo, sem visão de um futuro distante. Oriunda do capitalismo leve, líquido e flutuante, esta nova concepção de trabalho é marcada pelo desengajamento e enfraquecimento de laços.

Numa medida nunca alcançada na realidade pelos “senhores ausentes” de outrora, o capital rompeu sua dependência em relação ao trabalho com uma nova liberdade de movimentos, impensável no passado. A reprodução e o crescimento do capital, dos lucros e dos dividendos e a satisfação dos acionistas se tornaram independentes da duração de qualquer comprometimento local com o trabalho. (BAUMAN, 2001, p. 171).

Na concepção de Bauman, o trabalho não oferece um eixo seguro para fixar projetos de vida, identidades e autodefinições tanto sob a perspectiva do coletivo quanto do individual. Logo, uma pessoa infeliz, estressada e ansiosa com seu trabalho (BRITO; RODRIGUES, 2008) pode abandoná-lo por não se sentir à vontade.

Uma pesquisa realizada, em 2014, pela Associação Internacional de Controle do Estresse (Isma Brasil)⁴ mostra que os números precisam melhorar quando o assunto é felicidade no trabalho. De acordo com esta pesquisa, 72% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho, por diversas causas: reconhecimento (89%), excesso de tarefas (78%) e problemas de relacionamento (63%) (G1, 29/04/2015).

Nesse contexto, a busca felicidade tem ganhado protagonismo nas discussões e debates⁵. Sobre esta busca, Gilles Lipovetsky (2007) descreve que o sentimento de bem-estar individual, muitas vezes, está atrelado a dois *ismos*: o hedonismo e o consumismo, que juntos influenciam um modo de vida baseado em uma promessa de felicidade inalcançável. Segundo Lipovetsky, nesta era hipermoderna, o hedonismo se define pelo desejo de "gozar do agora", de sentir mais, de vibrar ao vivo, de explorar os prazeres e emoções de modo imediato, sendo que, quase sempre, este seria pautado pelo ego. Já o consumismo é pautado pelos desejos e frustrações provocadas pela própria sociedade a partir da publicidade dos meios de comunicação,

⁴ A pesquisa foi realizada no final de 2014 em três capitais (São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre) com 1.034 profissionais ativos no mercado de trabalho.

⁵ Bauman (2001) afirma que o trabalho é um daqueles conceitos básicos em torno dos quais as narrativas ortodoxas da condição humana tendem a se desenvolver.

do individualismo e do sentimento de exclusão produzidas por situações de miséria. Estes dois termos, juntos, se relacionam na sociedade atual em uma nova dinâmica. O consumo tornou-se uma representação do indivíduo em busca de seu prazer:

Numa época em que o sofrimento é desprovido de sentido, em que grandes referenciais tradicionais e históricos são esgotados, a questão da felicidade interior ‘volta à tona’, tornando-se um segmento comercial, um objeto de marketing que o hiperconsumidor quer poder ter em mãos, sem esforço, imediatamente e por todos os meios. (LIPOVETSKY, 2007, p.15).

Outros autores também observam que, na contemporaneidade, a felicidade está associada a uma busca sem fim por experiências que geram sensações imediatas e/ou trazem prazer, como considera Fabio Scorsolini-Comin:

Esse *ethos* de alegria foi redescoberto pelo homem atual, insistindo na nova cultura cotidiana, que presta culto às sensações imediatas, aos prazeres do corpo e dos sentidos, às volúpias do presente. Isto se traduz em um retorno e aprofundamento do *carpe diem*⁶, o que seria um engano, haja vista que quanto mais a felicidade hedonista é exibida, mais ela é acompanhada por temores e tremores. O que se propaga é menos o *carpe diem* do que o sentimento de insegurança. Na verdade, o culto do instante não estaria à nossa frente, mas regrediria. (SCORSOLINI-COMIN, 2009, 203).

Ao trazer à tona a percepção contemporânea, é importante destacar que o ideal de felicidade associado pelo sentimento de prazer também foi muito explorado por Sigmund Freud. Na obra *O mal-estar na civilização*, de 1930, o psicanalista discute, diretamente, alguns aspectos da felicidade para analisar a existência humana a partir de fundamentos da própria psicanálise. Para ele, a felicidade é algo utópico. Jaqueline Feltrin Inada (2011) comenta que Freud defende que as pessoas se esforçam para permanecer no estado de felicidade. Elas desejam vivenciar sentimentos de prazer, mas querem ausência de dor e desprazer. Para tanto, Freud baseia-se no “propósito de vida” a partir do comportamento do homem. Em outras palavras, “ele afirma que este se esforça para alcançar e preservar um estado feliz. Embora único, tal propósito comporta dois vieses que são definidos de acordo com a meta almejada” (INADA, 2011). A aspiração à felicidade, portanto, apresenta dois lados, um positivo e um

⁶ O termo em latim significa, em tradução livre, “aproveite o dia” ou “curta o momento”. Sua primeira utilização apareceu no primeiro livro de Odes, ainda no século I a.C., do poeta romano Horácio, quando este aconselhava Leucone, sua amiga dentro da obra literária, a aproveitar, a desfrutar ao máximo a vida, todos os dias. A expressão, que é bastante utilizada atualmente, em obras literárias, filmes e música, objetiva lembrar que a vida é efêmera, portanto, cada instante deve ser aproveitado.

negativo. Enquanto querem despistar a dor e o desprazer, almejam vivenciar intensos sentimentos de prazer (INADA, 2011).

As ideias de Freud influenciaram e influenciam muitos estudos de outros campos, como o da Comunicação. Na área das relações públicas, as ideias de Freud sobre manipulação de massas e de indivíduos são usadas desde o início da profissão. Segundo Waldemar Kunsch (2012), Edward Bernays, o primeiro professor de relações públicas em uma universidade, difundiu muito nos Estados Unidos as obras de Freud, seu tio, sobre manipulação das massas e do indivíduo. Em *Crystallizing Public Opinion* (1923), Bernays busca compreender a profissão de relações públicas e a sua responsabilidade com a opinião pública e a motivação do público. Scott Cutlip (1995) in Waldemar Kunsch (2012, p.15) demonstra que “Bernays gostava de pensar sobre si mesmo como uma espécie de psicanalista de corporações conturbadas”.

Bernays, para Waldemar Kunsch (2012), defendeu a ideia de um modelo simétrico de duas mãos, buscando uma harmonização social por meio da compreensão mútua entre emissor e receptor. Desse modo, demonstrou maior preocupação com os públicos de interesses e, conseqüentemente, com a integração e felicidade grupal e individual deles.

Ao retomar Freud na tratativa da busca pela felicidade, inferimos que é possível colaborar para proporcionar episódios felizes e alcançá-la, ainda que por um momento. E, desse modo, construir ao longo da existência da organização, laços afetivos com seus funcionários. Sigmund Freud (1930) defendia que a felicidade corresponde a uma satisfação repentina de necessidades imersas em um alto grau de êxtase. Por isso, o tempo tem papel fundamental nessa dinâmica:

Se uma situação desejada pelo princípio de prazer perdura, em nenhum caso obtém-se mais que um sentimento ligeiro de bem-estar. Estamos organizados de tal modo que somente podemos gozar com intensidade e contraste e muito pouco de um estado. A nossa constituição, então, limita nossas possibilidades de felicidade. (FREUD, 1930, p. 76).

No que tange à essas colocações, Freud (1930) sustenta que as questões psíquicas, como o curto tempo da vivência de prazer e a necessidade de se diferenciar dos outros, são fatores que impossibilitam as condições de prazer sem desprazer. A respeito da ilegitimidade da felicidade contemporânea, o psicanalista destaca que só alcança o estado zero da tensão com a morte e, “neste caso, incompatível com a vida,

por conta da própria constituição do psiquismo” (INADA, 2011, p. 75). Por outro lado, para ele, a infelicidade seria muito mais fácil de se sentir.

Freud (1930) defende que o sentimento de infelicidade se mostra muito mais estável, porque advém de sensações mundanas provocadas pela sociedade. Dito de outro modo, a infelicidade pode vir do corpo, do mundo externo e dos relacionamentos humanos que, conforme Inada (2011), fazem com que o homem reduza suas reivindicações de felicidade e passem a considerar-se felizes por escaparem do sofrimento, mesmo que de modo efêmero e não absoluto.

Mas, em um cenário de liquidez e efemeridade em que a sociedade contemporânea perpassa, o que as pessoas fazem para ser felizes? Qual o entendimento de felicidade para o indivíduo contemporâneo? Estes questionamentos, importantes para a compreensão desta pesquisa, mostram-se fundamentais para explicar por qual motivo a felicidade tornou-se um imperativo recentemente, como propõe Tatiana Fagundes Audino (2011):

Enfim, na era da globalização, em que as possibilidades são imensas, verificamos que essas mudanças, não somente provocaram o triunfo e o estabelecimento de uma sociedade de consumo, como também contribuíram para novos ideais de felicidade e novas expressões do sofrimento psíquico na atualidade. O apelo ao prazer imediato impera na sociedade contemporânea como única possibilidade de alcançar a tão almejada felicidade. Cresce, a cada dia, a tentativa incessante de corresponder às exigências de modelo ideal impostas pela sociedade do espetáculo. (AUDINO, 2011, p. 62).

É seguindo esta esteira de pensamento que Audino (2011) vai argumentar que existe na cultura da imagem uma exaltação do ideal instantâneo. Nesse sentido, o “não há tempo a perder” torna-se cada vez mais real em uma corrida cotidiana de culto ao corpo, ao sucesso profissional e ao consumo exagerado. “Neste contexto, a mídia articula, de forma exaustiva, felicidade e consumo, as pessoas que são mais felizes são as que mais consomem” (AUDINO, 2011, p. 62). Esta temática é explorada no próximo tópico, que trata da representação da felicidade nos meios de comunicação.

Neste presente momento, se faz necessária uma reflexão acerca das acepções de felicidade na “ontologia” apresentada. É importante ter em mente que as transformações histórico-sociais das sociedades, como citado anteriormente, são fortes influenciadoras nos estudos de personagens históricas. Os gregos encaixavam alguns aspectos intrínsecos às suas realidades, como harmonia e razão, em seus

entendimentos por felicidade. Já os medievais, atribuíam em suas conceituações a religião, que guiava toda a sociedade ocidental: para eles a felicidade não se restringia à vida terrena, mas sim junto de Deus.

Os modernos, por sua vez, já desenvolveram um novo entendimento por felicidade, ou melhor, um não-entendimento: não é possível entendê-la no campo das experiências mundanas devido à intangibilidade em sua mensuração. Em resumo: é impossível que o ser humano realize todas as experiências do mundo para definir o que lhe faz feliz e o que não lhe faz. Por fim, os contemporâneos, já embasam o conceito a partir do contexto mercadológico e psicológico da sociedade: para eles, felicidade é algo utópico e que estaria atrelado ao consumo e hedonismo exacerbado, sem muitas perspectivas de concretude.

É importante notar as discrepâncias entre os conceitos ao longo da história. Cada personagem cunhou sua compreensão a partir do que tinham “em mãos”, e por isso, seu estudo se mostra relevante antes de considerarmos apenas o conteúdo na contemporaneidade. Estudar a história nos permite entender com maior propriedade o presente momento e suas características. E no caso da comunicação, área do conhecimento e atuação profissional muito difundida atualmente, também é importante entender como esta trata a felicidade a partir de seus aparatos tecnológicos, conteúdo o qual abordaremos no próximo tópico.

2.3. A REPRESENTAÇÃO DA FELICIDADE NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO: DOS CONCEITOS À PRÁTICA

Na contemporaneidade, assim como em outros períodos históricos, a busca pela felicidade tem influenciado as dinâmicas e experiências humanas, mas, muitas vezes, o seu significado varia de sociedade para sociedade, como aponta Pascal Bruckner (2002). Para o escritor, a felicidade, como imperativo, torna-se tirânica, isto é, o homem está acorrentado à sua procura, porque esta tem domínio sobre seu destino social e espiritual. Assim, esta tirania muito vem ao encontro do sofrimento humano. E, para Jéssica Amorim (2012), a autoexigência ao não sofrer conduz a um maior sofrimento:

Os homens possuem o direito de não sofrer, e assim sofrem duplamente em busca de qualidade de vida associada na contemporaneidade ao luxo, ao status, a fuga do próprio sofrimento ou de outros constrangimentos sociais, não se esquecendo da sua dimensão espiritual. Assim, a fuga do sofrimento, da dor e a busca pelo prazer se transformam em guias para a felicidade na atualidade. (AMORIM, 2012, p. 3).

E justamente por conta do que este sentimento representa compulsivamente na vida do ser humano, esta “ditadura” da felicidade passa a compor o centro das atenções no campo da comunicação. Para Ryan Niemiec e Danny Wedding (2013), a mídia é consumida por ter o poder de comoção e conforto do público, e a felicidade passa a ser um dos temas preferenciais da publicidade, por meio do entretenimento e do marketing, das relações públicas, no que se refere à humanização das organizações a partir de ações que visam a um bem-estar.

No que se refere-se à publicidade, o professor João Freire Filho vai dizer que “a felicidade é decantada em mensagens publicitárias (...) como “o alfa e o ômega da existência” – a mola propulsora de todas as ações humanas, a obrigação e o direito primordial de cada um de nós” (FREIRE FILHO, 2010, p. 13). Assim, por ser alimentada pela influência da publicidade, a felicidade apresenta um status de produto simbólico de forte influência no que se refere à obtenção de prazer e engajamento das pessoas no mundo globalizado.

Este poder que a felicidade apresenta, de persuadir o consumidor, se faz extremamente importante por parte dos meios de comunicação e das organizações, haja vista que estes promovem suas estratégias e ações de comunicação pensando em como e quanto o consumo em si pode articular coisas e despertar interesses em seres humanos para induzi-los à compra (ROCHA, 2000).

E os comerciais são bons exemplos deste tipo de apelo. Em 2013, o supermercado Pão de Açúcar lançou uma campanha que tinha uma trilha sonora com a seguinte letra: “O que faz você feliz? Você feliz o que que faz? Você faz o que te faz feliz? O que te faz feliz você que faz! [...]”. Neste mesmo comercial, aparecem vários quadros de pessoas dançando, correndo, cantando, andando de skate, casais, família almoçando, e todas as pessoas estavam sorrindo. A mensagem desta publicidade procura mostrar ao espectador que é possível tomar atitudes que o fazem feliz, conforme a FIGURA 1.

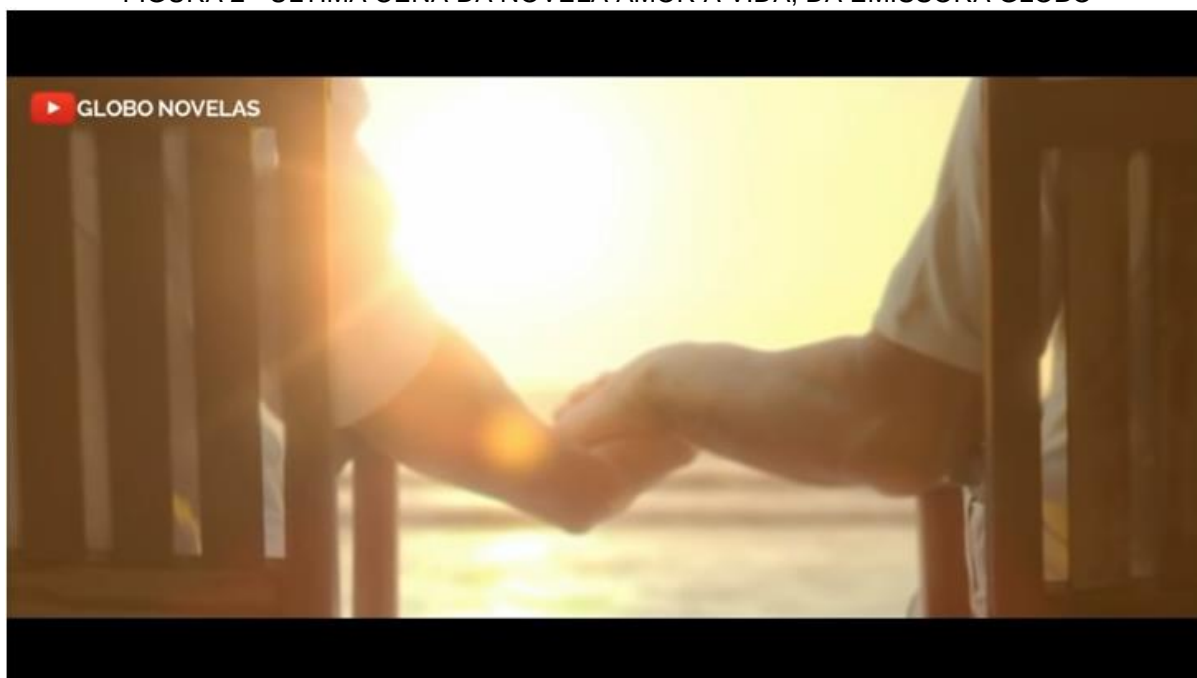
FIGURA 1 - QUADRO RETIRADO DO COMERCIAL #PRASERFELIZ, DO SUPERMERCADO PÃO DE AÇÚCAR



FONTE: Youtube (2013).

Outro exemplo em que os meios de comunicação se valem da felicidade para produzirem seus conteúdos e conquistar a atenção das pessoas são as novelas e seus finais felizes. Esta estratégia, conforme Dilma Beatriz Rocha Juliano (2003), se configura como uma forma de expansão da ideologia de consumo, tanto para os donos dos meios de produção quanto para os próprios consumidores. As novelas, então, seriam uma anestesia “contra os choques cotidianos provocados por uma sociedade industrial de consumo, ao mesmo tempo em que divulgam o sonho de liberdade e felicidade contido nas fantasmagorias da representação” (JULIANO, 2003, p. 19) como, por exemplo, a FIGURA 2.

FIGURA 2 - ÚLTIMA CENA DA NOVELA AMOR À VIDA, DA EMISSORA GLOBO



FONTE: Youtube (2016).

A cultura moderna enxerga nas imagens televisivas, produzidas pela cultura de massa, um possível sonho coletivo de felicidade. Em outras palavras, utilizam-se de uma experiência moderna ocasionada pela virtualidade. Jean Baudrillard (1997) fala de modo negativo sobre essa armadilha da experiência virtual:

A virtualidade aproxima-se da felicidade somente por eliminar subrepticamente a referência às coisas. Dá tudo, mas sutilmente. Ao mesmo tempo, tudo esconde. O sujeito realiza-se perfeitamente aí, mas quando está perfeitamente realizado, torna-se de modo automático, objeto; instala-se o pânico. (BAUDRILLARD, 1997, p. 149).

Destarte, os meios de comunicação transformam a cultura material e se apropriam de diversas expressões culturais, bem como de simbologias particulares por meio das quais nos localizamos e nos referenciamos socialmente. Assim, conseguem unir coletivamente signos compartilhados que tocam as pessoas. Everardo Rocha (1995) destaca que o próprio uso da felicidade faz destas peças - novelas e comerciais – modelos eficazes no que concerne à persuasão das pessoas.

E quando conseguem tal feito, a felicidade adquire um sentido de ilusão cultural, amplamente difundida pela publicidade e pelos meios de comunicação que buscam exclusivamente promoverem seus mercados. (GRISA, 2008). Para Jairo

Ângelo Grisa, a felicidade é vista como “instância s gnica mediadora para atingir a própria realidade e realizar o consumo” (GRISA, 2008, p. 55).

É desse modo que a m dia constrói certo sentido em suas estratégias a partir do imaginário coletivo da felicidade. Em outras palavras, utiliza-se do compartilhamento, da convergência de uma concepção em comum, aceita nos dias de hoje, e a transpõe para a questão do consumo. A partir do alinhamento dos discursos midiáticos, o indivíduo no papel de consumidor internaliza os ideais de felicidade, seja por conta dos comerciais, do discurso jornalístico, enfim, de todo o discurso veiculado pela m dia, e cria com eles [os ideais] práticas sociais: “A felicidade então, tem funcionalidades imaginárias, ou se utiliza dos imaginários instit idos socialmente” (FORMENTÃO, 2011, p. 10).

O resultado dessas práticas pode ser visualizado por meio das redes sociais digitais. Para Maria Silva Gondim (2007), o ciberespaço tem ganhado cada vez mais discussões acerca da felicidade. Nele, por exemplo, as pessoas falam a todo instante que estão felizes, muitas vezes como meio de busca pela aceitação e reconhecimento dos outros. No artigo *Imperativo da Felicidade em Sites de Redes Sociais*, Fernanda Carrera (2014) afirma que o caminho para a felicidade se tornou um empreendimento individual e imprescindível ao sujeito que deseja aceitação em seu círculo social. Segundo a autora, o imperativo da felicidade permeia o processo de socialização contemporâneo. E as redes sociais, como o Facebook, desenvolvem o papel de legitimador no discurso do “ser feliz”.

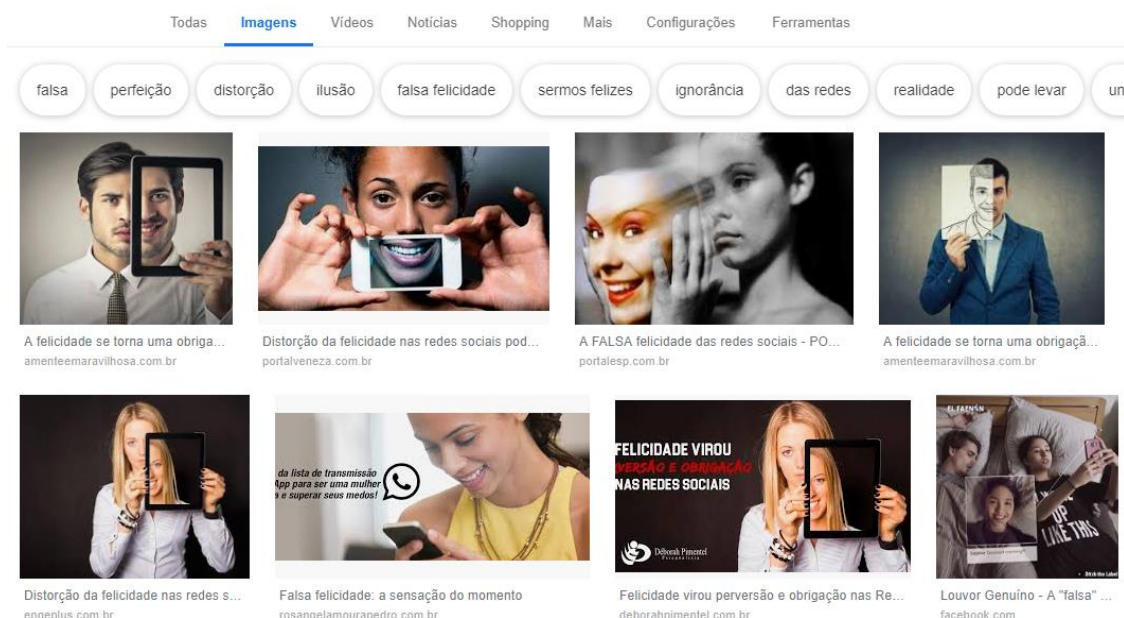
Nesta mesma linha de pensamento, Bruno Lopes (2013) observa que a felicidade tem se revelado como uma obrigação, as pessoas precisam se mostrar felizes para o mundo, mesmo quando tristes. Sobre esta exigência de se “publicizar”, Bauman (2009) vai falar que, junto com a sociedade, guiada pela economia da atenção, surgiu um modelo a ser alcançado de um estado feliz:

Agora, tal como antes, privação significa infelicidade.  s dificuldades materiais que ela pode provocar se somam a degradação e a humilhação de se ver na extremidade receptora da privação, um pesado golpe na autoestima e uma ameaça ao reconhecimento social. (BAUMAN, 2009 p. 62).

Neste tocante, Bauman e Gustavo Dessal (2014) alegam que a sociedade está em uma corrida rumo   frustração porque a felicidade e bem-estar passou a ser objeto da cultura do narcisismo. Isto se explica devido às infinitas funcionalidades das redes

sociais, que permeiam as interações entre os usuários. Assim, essas interações permitem o compartilhamento de conteúdo que visa à aceitação do próximo, muitas vezes como forma de suporte, mas não o encontram nem alcançam seu bem-estar.

FIGURA 3 - PESQUISA DE “FELICIDADE NAS REDES SOCIAIS” NA PLATAFORMA GOOGLE IMAGENS



FONTE: Google Imagens (2019).

A tentativa de moldar sua própria imagem [de alguém feliz] a partir das redes sociais, faz com que o próprio ciberespaço (LÉVY, 1999) se torne um ambiente de exposição. Sobre isso, Paula Sibilia (2007) procura identificar que um dos pilares da felicidade nas redes sociais se dá em virtude do culto ao corpo:

Ao que parece, esses sujeitos contemporâneos acreditam, sobretudo, no valor da imagem que eles projetam [...] que considera-se capaz de relevar o que se é. Se os contornos respeitarem as duras regras da moral da boa forma, então o privilégio de ostentá-la será sinônimo de felicidade nos mais diversos âmbitos da vida: sucesso profissional, prazer sexual, amor, beleza, bem-estar. (SIBILIA, 2007, p. 55)

As mídias sociais digitais, como uma tecnologia bastante presente em nosso dia a dia, têm o poder de desenvolver novas maneiras de se lidar com o mundo, pois reconfiguram e ressignificam toda uma experiência. No caso da felicidade, por exemplo, tem-se uma estruturação “do eu” no que se refere à mudança da

interioridade para a exterioridade, algo só permitido em virtude dessa nova dinâmica (SIBÍLIA, 2007).

No próximo capítulo abordaremos a temática sobre em que medida o setor de comunicação interna de uma organização influencia a felicidade e, em consequência, a satisfação laboral e o bem-estar de seus funcionários. Para tanto, são utilizados como arcabouço teórico autores como Marlene Marchiori (2008), João José Azevedo Curvello (2012), Analisa de Medeiros Brum (2000, 2010) e Milton Luís Pereira (2012), que abordarão, mesmo que de maneira indireta, a relação da comunicação interna com a felicidade.

Além disso, trataremos de algumas outras referências que dão embasamento para a pesquisa, como alguns cases de gestão da comunicação. Também serão abordadas algumas estratégias da própria área de Relações Públicas enquanto norteadora e gestora da comunicação interna, a qual sua ação efetiva, que visa minimizar conflitos e colabora para que as organizações usufruam de bem-estar e satisfação, torna-se imprescindível no contexto que será discutido.

3. A COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA RELAÇÃO COM A FELICIDADE ORGANIZACIONAL

A felicidade também pode servir como mote das estratégias de comunicação dentro das organizações. Isso quer dizer que muitas das campanhas e ações realizadas dentro das empresas utilizam-se da felicidade para promover o bem-estar e estimular o engajamento do quadro de funcionários. Uma vez que a comunicação interna vai além do repasse de informação aos colaboradores, torna-se mais que necessário compreender como suas estratégias possibilitam o alcance dos objetivos da organização, conforme explica Brum (2010).

Toda a informação advinda do contexto, é vista como uma poderosa força que pode contribuir para a felicidade do público interno, porque pode gerar sentimento de pertença e provocar forte engajamento. Um funcionário estimulado pode criar laços com a organização e, assim, propiciar um ambiente de trabalho mais sinérgico (BRUM, 2010).

Quando se fala em trabalho, Pereira (2012) vai dizer que é com ele que as pessoas vão procurar seus propósitos de vida, muito mais relacionados à satisfação pessoal do que as próprias questões econômicas e/ou sociais. Ao visar a felicidade, cresce o número de pessoas que almejam um trabalho para conquistar realização profissional, reconhecimento e sentimento de pertença. Esses profissionais procuram encontrar nas atividades que realizam todos os dias uma razão que dê sentido às suas vidas para ficarem mais felizes (PEREIRA, 2012).

Nessa linha de raciocínio, é pertinente refletir a respeito da comunicação interna e a sua tratativa na questão do engajamento de funcionários, como descreve Pereira (2012). O autor explica que as variáveis da felicidade no trabalho se configuram a partir da justiça, aprendizado contínuo e constante, comunicação aberta e transparente e, por fim, da liberdade para expressar emoções (PEREIRA, 2012). É a partir destas prerrogativas que a comunicação interna usufrui de suas estratégias de comunicação de duplo sentido por meio dos canais de comunicação para a construção do conhecimento, conforme Marchiori (2008).

Marchiori (2008) vai mostrar que a preocupação em construir conhecimento é uma nova pauta da comunicação interna, porque ao serem desenvolvidas atividades em uma empresa, em qualquer área, tem-se continuamente a transmissão de

conhecimentos por meio do aprendizado organizacional, baseada nos valores confiança, competência e comprometimento (MARCHIORI, 2008).

É pensando nesses pontos que, neste capítulo, procuramos abordar o papel da comunicação interna na promoção do sentimento de felicidade organizacional e, por conseguinte, da satisfação laboral dos funcionários. É nesta esfera que a comunicação interna adquire um caráter ainda mais estratégico no que concerne às dinâmicas de desenvolvimento do bem-estar do quadro de funcionários, justamente por se tratar de um assunto que diz respeito a toda uma prática social, que é o ambiente de trabalho. “Felicidade é o estado da arte na gestão do clima organizacional” (PEREIRA, 2012, p. 95), e é por isso que seu estudo e as tentativas de entendê-la no cenário corporativo são de grande valor para a contemporaneidade.

3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ÁREA ESTRATÉGICA QUE DÁ VOZ A TODOS

É sabido que as organizações são um conjunto de pessoas que possuem um objetivo em comum. No entanto, quando paramos para olhar cada "conjunto" individualmente podemos perceber que estes possuem diferentes objetivos, valores e necessidades, como afirma Catarina Neves de Carvalho (2016). E estes conceitos precisam ser levados em conta no desenvolvimento dos processos comunicativos. Nesta perspectiva, é fundamental que seja desenvolvida uma linguagem adequada para que os colaboradores se sintam representados ao considerar as mais diversas diferenças culturais. Por isso, a comunicação interna de uma organização não pode ser vista de modo mecanicista e linear (MARCHIORI, 2008), que trata a comunicação interna como um conjunto de canais pelos quais a informação é disseminada de modo secundário e não importante.

Para Marchiori (2008) deve-se entender os processos que fomentam os relacionamentos internos de uma organização e, por consequência, sua credibilidade:

É preciso começar a demonstrar não somente os resultados, mas principalmente os processos que levam ao desenvolvimento das relações internas, entendendo-se o que faz sentido para as pessoas em seus ambientes. É determinante um processo que promova a interação social, em diferentes realidades, fomentando a credibilidade das relações internas e mantendo viva a identidade de uma organização. Por outro lado, mesmo assim, nos questionamos: Por que tantos desentendimentos ocorrem? Por que os relacionamentos de trabalho não são fortes? Por que é mais difícil do que

poderia ser conseguir que as pessoas façam as coisas? (MARCHIORI, 2008, p. 12).

Essa necessidade de se olhar a organização estrategicamente a partir da comunicação é bastante recente. A comunicação, até pouco tempo atrás, não era vista de modo estratégico e fundamental para o alcance dos propósitos das empresas, como aponta Margarida Kunsch (2003). Nesse tempo, a verba voltada à área de comunicação era utilizada única e exclusivamente na comunicação externa, e a comunicação para com o público interno possuía um comprometimento irrisório no que concerne às questões de transparência, diálogo em via de mão dupla, horizontalidade, entre outros pontos.

Foi então que, a partir do final do século passado e início do século XXI, a comunicação interna passou a ser enxergada não apenas como simples instrumento de disseminação de informação, mas como ferramenta de alto poder estratégico tanto para a alta direção quanto para o chão de fábrica (KUNSCH, 1995). Ela busca compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa por meio da troca de informações e experiências de todos os níveis hierárquicos, pois procura promover um clima organizacional mais atrativo e positivo ao seu quadro de funcionários.

Com tanta relevância no contexto organizacional, é preciso, então, definir a comunicação interna de modo que englobe todos os conceitos que são inerentes à esta prática. Para João José Azevedo Curvello (2012), a comunicação interna seria um agrupamento de ações que a organização gerencia com o intuito de “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados” (CURVELLO, 2012, p. 22) pelos envolvidos e que podem influenciar na construção de uma imagem pública positiva da organização.

Isto posto, é possível destacar alguns dos resultados da gestão da comunicação interna, elencados por Marchiori (2006), que são a sobrevivência da organização e fortalecimento de suas redes de relacionamento, a valorização interna de suas relações, ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo, estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios, fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis que permite maior flexibilidade, criatividade e inovação organizacional, comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação, equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários, aproximação de pessoas, com respeito mútuo e conquista de credibilidade e legitimidade organizacional interna.

Mas, para caracterizar os processos de comunicação interna, é preciso também classificar os diferentes fluxos comunicacionais que permeiam a cultura organizacional. Curvello (2012) aponta que, no interior das empresas, a comunicação opera por meio de quatro fluxos (QUADRO 1), são eles: “fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e a intranet, o fluxo transversal” (CURVELLO, 2012, p. 23).

QUADRO 1 - TIPOS DE FLUXOS COMUNICACIONAIS INTERNOS

TIPOS DE FLUXOS	DEFINIÇÃO
ASCENDENTE	O fluxo ascendente se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. As seções de cartas, as colaborações, existentes em quase todos os jornais de empresa e particularmente naquele por nós analisado, caracterizam esse fluxo.
DESCENDENTE	Na comunicação empresarial, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa.
HORIZONTAL	O terceiro fluxo é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral.
TRANSVERSAL	O fluxo transversal teria o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais.

FONTE: O autor a partir das revisões bibliográficas de João José Curvello (2012, p. 23-24), 2019.

Os tipos de fluxos comunicacionais apontados anteriormente parecem dizer que a comunicação interna se dá de modo fragmentado e setorizado. No entanto, Curvello (2012) mostra que a comunicação dentro das organizações está inserida em um ambiente que age “por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que, muitas vezes, interfere decisivamente no processo comunicativo” (CURVELLO, 2012, p. 25-26). E é nesse contexto que o profissional de relações públicas tem propriedade para atuar.

A comunicação interna é uma das áreas em que o relações públicas pode atuar em uma organização. Nesse cenário, o profissional tem como missão de consolidar a

identidade, visão organizacional e a imagem da organização para o público interno (CARVALHO, 2016). Por meio da comunicação bidirecional, o comunicador promoverá estratégias que fazem sentido e que são aliadas aos interesses de todos. Afinal, este é um papel mais que essencial para a alta direção, uma vez que a organização se torna mais “flexível e coesa o que, por sua vez, torna possível o compromisso com os objetivos por parte dos colaboradores” (CARVALHO, 2016, p.47), o que se traduz em bons resultados.

Aqui podemos elencar, a partir dos percursos teóricos embasados por Curvello (2012), o que se espera da comunicação interna (QUADRO 2).

QUADRO 2 - O QUE SE ESPERA DA COMUNICAÇÃO INTERNA?

O QUE SE ESPERA DA COMUNICAÇÃO INTERNA?
Atribuição de sentido à vida organizacional
Busca pelo equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos
Mudança do foco: da influência para os relacionamentos
Criação e viabilização de uma rede de comunicação interna
Mobilização de todos os segmentos organizacionais para uma cultura do diálogo
Inovação e participação
Criação de uma cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis
Fortalecimento das relações de vínculo de confiança por meio do reforço de valores, crenças e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional
Conhecimento da direção estratégica e estabelecimento de vínculos constantes entre os objetivos de longo prazo e ações diárias

FONTE: FONTE: O autor a partir das revisões bibliográficas de João José Curvello (2012) (2019).

É nesse sentido que fica mais clara a relevância estratégica que a comunicação interna tem para as organizações. Quando estas se mostram transparentes e compartilham suas metas, responsabilidades e qualquer outro tipo de informação que venha ser importante para o colaborador, é muito provável que desperte nele o sentimento de pertencimento, pois se sentem valorizados e reconhecidos (CURVELLO, 2012).

O próximo tópico procurou realizar uma síntese da pesquisa sobre a influência da comunicação interna na felicidade organizacional. A partir da teoria e da citação dos cases de *endomarketing* Best Buy e MRS Logística, visamos explorar de que

modo a comunicação interna pode promover a satisfação no contexto das empresas e refletir a partir de quais ações, estratégias, canais e alianças esse objetivo pode ser alcançado.

3.2 EM QUE MEDIDA A COMUNICAÇÃO INTERNA PROMOVE E INFLUENCIA A FELICIDADE ORGANIZACIONAL?

Quando discutido a questão da felicidade no trabalho, muito vem de encontro a obra *Trabalho com Significado*, de Milton Luís Pereira (2012), pois mostra concisa e claramente a importância das transformações sociais no cenário das organizações, em especial aquelas voltadas ao funcionário. Pereira (2012) aponta que as adequações feitas pelas empresas, no que se refere à gestão de pessoas, têm ilustrado o trabalhador como um elemento mais participativo e valorizado no ambiente organizacional: aqui são levantados aspectos como a criatividade, talento, felicidade, estratégia, propósito e significado.

Com isso em mente, é possível demonstrar que para que esta gestão alcance seu patamar de excelência, seria essencial a perspectiva de um profissional que tenha capacidade analítica para planejar estratégias, ações e meios de engajamento dos grupos: o profissional de relações públicas. Encarregado de gerar um relacionamento duradouro a partir da comunicação bidirecional, o relações públicas utiliza-se da comunicação interna para chegar aos seus objetivos associados aos da alta direção da organização. Nesse sentido, a responsabilidade atribuída ao comunicador, de gerar engajamento e promover um clima organizacional positivo, que reconhece e valoriza o trabalhador, é consoante ao pensamento de Pereira (2012). Segundo ele, “a felicidade e a realização que encontram no trabalho é o que move os profissionais e os leva a atingir novos patamares de excelência” (PEREIRA, 2012, p. 24).

Como citado anteriormente, tem sido cada vez mais discutida e percebida no ambiente organizacional a questão da busca pela felicidade, a qual influencia, e muito, a vida das pessoas. Estas têm buscado meios para alcançar tal fim a partir de variáveis como realização profissional, reconhecimento, significado e pertencimento. Pereira (2012) enfatiza que as pessoas necessitam encontrar uma razão maior, uma explicação que faça sentido no que realizam cotidianamente: algo que seja coerente com aquilo o que elas buscam em suas vidas.

O nível de felicidade no trabalho, segundo Pereira (2012), está intrinsecamente relacionado aos resultados e dinâmicas do ambiente corporativo. Funcionários satisfeitos se engajam mais nas atividades propostas e entregam mais demandas com qualidade, ao mesmo passo que aqueles que não se sentem estimulados estão dotados de um desempenho negativo, maléfico para ambos os lados. Como consequência desta atuação nociva, existe a possibilidade de se gerar sentimentos de insatisfação, o que reflete na própria imagem da organização frente a este público — outro momento em que o profissional de relações públicas tem o dever de atuar para reverter este quadro.

Neste contexto, o profissional procurará realizar auditorias e pesquisas internas de opinião, de imagem e de satisfação (DORNELLES, 2012) para coletar toda e qualquer informação dos funcionários que possam gerar controvérsias. Como resultado dessas ações, surgem novas oportunidades de atuação das relações públicas por meio do gerenciamento de crises. A comunicação atuará mediante um processo de gestão que permite que as organizações tomem decisões certas em relação a seus *stakeholders*⁷ (RINALDI e BARREIROS, 2007), pois é somente com uma comunicação eficiente que sentimentos de confiança, credibilidade e compartilhamento dos principais valores da organização podem acontecer (MARCHIORI, 2008).

A satisfação laboral compreende, nas palavras de Pereira (2012), alguns aspectos intrínsecos às práticas cotidianas do colaborador, como:

[...] justiça, ou seja, o tratamento adequado não apenas aos que se sobressaem, mas também aos que não se ajustam ao contexto organizacional; aprendizado contínuo e constante; comunicação aberta e transparente, para que as pessoas tenham um julgamento mais apurado ao tomar decisões e, dessa forma possam ser mais eficientes; e, por fim, embora não menos importante, liberdade para expressar emoções. (PEREIRA, 2012, p. 98).

A felicidade, então, a partir dos meios de instrumentos de comunicação interna, pode ser avaliada, mensurada e gerenciada. Isso porque, a partir de uma análise crítica dos aspectos elencados, bem como de um *feedback* contínuo aos

⁷ De acordo com James Grunig e Todd Hunt (1984), *stakeholders* são pessoas que estão vinculadas a uma organização porque ambas exercem consequências uma sobre outra. Nesse sentido o criador da teoria do *stakeholder*, R. Edward Freeman (1984), mostra que são quaisquer indivíduos ou grupos que podem influenciar ou ser influenciados pelos atos, decisões, práticas, ou objetivos de uma organização.

colaboradores e de ações de engajamento, é possível gerir a felicidade continuamente.

Ao coletar as opiniões e posições dos colaboradores sobre um determinado assunto de interesse, a partir de ouvidorias e outros meios de comunicação, como intranet, e-mail, caixa de sugestões e afins, torna-se possível o estabelecimento de medidas que promovem a felicidade dos colaboradores (CARVALHO, 2016, p.1). Os resultados dessas ações servirão de base para outras estratégias que permitem um desempenho mais assertivo frente ao público interno, uma vez que pode atingir determinados anseios dos colaboradores, transformando-os em comprometimento e, por conseguinte, melhorando a cultura organizacional e a própria identidade e imagem da organização.

Desse modo, os canais de comunicação interna da alta direção com os colaboradores se mostram essenciais na medida em que promove o diálogo entre as partes, o que gera comprometimento de ambos os grupos para com a organização (CARVALHO, 2016). Assim, torna-se importante a necessidade de se estabelecer estratégias de comunicação interna que visem a interação, a troca e o intercâmbio de informações, experiências e valores entre os colaboradores, mantendo-os motivados, integrados e com sentimento de pertença para que realizem seus trabalhos de forma mais primorosa.

No entanto, a questão da legitimidade do gerenciamento da felicidade a partir das estratégias de comunicação interna se mostra apenas na teoria, pois ainda gera controvérsias no contexto prático. Segundo Marchiori (2008), ainda é possível encontrar organizações que tratam a comunicação interna como uma ferramenta que “apenas” melhora o processo de gestão de um determinado empreendimento ou iniciativa. Este julgamento mostra que o significado e o conteúdo das mensagens têm papel secundário: quando vista como uma visão mecanicista da comunicação interna (como dito anteriormente) a partir dos filtros perceptivos do público, como sugere Linda Putnam (1983), é impedida a transmissão eficiente da mensagem, o que gera como consequência uma imagem não consolidada da comunicação interna.

Esta visão mecanicista da comunicação interna é corroborada em pesquisas⁸ na área. Os resultados da pesquisa realizada em 2007 pela Associação Brasileira de

⁸ A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em conjunto com o Instituto Aberje de Pesquisa (Databerje) (Aberje, 2007) vem pesquisando a comunicação interna no Brasil desde 2002, de dois em dois anos. Os estudos abordam o status da comunicação nas empresas, a estrutura das

Comunicação Empresarial (Aberje), em parceria com o Instituto Aberje de Pesquisa (Databerje), apontam que comunicação seria apenas um processo de transmissão, “diferentemente de [...] um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional” (MARCHIORI, 2008, p. 151).

Outro estudo, desta vez do Gallup Management Journal (KRUEGER e KILLHAM, 2005), revelou que é possível elencar três tipos de colaboradores nas organizações no que concerne ao nível de engajamento e consumo de comunicação interna: engajados — aqueles que trabalham com paixão e “vestem a camisa” da empresa —, com 27% de representatividade; os não engajados — que apenas vão para o trabalho, não demonstram ter energia nem certa motivação no trabalho —, com 59%; e os ativamente desengajados — aqueles que não satisfeitos em serem infelizes no trabalho, procuram aumentar seu índice de insatisfação e “minam” o que público engajado conquista —, com 14% de expressão.

Outro aspecto levantado pelo projeto foi a questão do excesso de informações. Ao ser vista como irrelevante e conflitante, a informação cria um sentimento de cinismo em detrimento do entusiasmo, o que Gary Grates (2006) metaforizou como o ato de assistir a um evento esportivo com o volume desligado. Como consequência disso, tem-se a falta de credibilidade da comunicação interna perante o público interno, que tem passado a construir sua realidade sem estar “ouvindo” a própria comunicação.

A respeito destas pesquisas, Marchiori (2008) mostra que é possível inferir que a comunicação interna tem sido pautada pela administração dos processos de comunicação que procuram manter as partes informadas. Isso se deve ao fato de a área possuir o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas, sem nenhum ou com pouquíssimo foco na construção e desenvolvimento de conhecimento e no engajamento do público. A autora ainda mostra que um ponto relevante a ser observado pelas pesquisas é o potencial que os líderes têm de serem fortes aliados da comunicação interna:

Um ponto relevante diz respeito ao incremento de estudos que possam apresentar os líderes organizacionais como propulsores e otimizadores de discursos capazes de favorecer o desenvolvimento das pessoas, assim como o incremento no nível de conhecimento. Os líderes devem assumir a postura do diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas. Devem, sim,

equipes, a formação dos gestores, os meios de comunicação mais utilizados, além de investimentos na área (MARCHIORI, 2008, p. 151).

olhar para a liderança transformacional mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona. (MARCHIORI, 2008, p. 11).

Há, então, a necessidade de se considerar a comunicação como uma perspectiva de desenvolvimento no que se refere à construção de conhecimento, no desenvolvimento humano e das relações sociais e das modificações estruturais e comportamentais do quadro de funcionários (MARCHIORI, 2008). Existe um pensamento que, em conformidade a professora Marchiori (2008), mostra certa necessidade de se demonstrar não apenas resultados, mas também os processos que levam ao aperfeiçoamento das convivências internas e como estas criam sentido para as pessoas.

Dentre estes processos que promovem a interação social e fomentam a credibilidade das relações internas, são as ações de *endomarketing*, também, que procuram manter viva a identidade de uma organização. Esta temática é tratada no próximo tópico, que aborda algumas questões teóricas acerca do conceito destacado, encabeçadas, principalmente por Analisa de Medeiros Brum (2000; 2003; 2010) e Philip Kotler (2010).

3.3 O *ENDOMARKETING* ENQUANTO ALIADO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

O pressuposto básico da comunicação interna, como o próprio nome diz, é de gerenciar a comunicação que permeia as práticas cotidianas em uma organização. Para tanto, se vale de alguns canais clássicos de disseminação das mensagens, tais como *house organs*, jornais murais, intranet, entre outros. Mas, além dessa dinâmica clássica de compartilhar informação, existe um outro processo, que busca ampliar esta “essência” de comunicar da comunicação interna: as ações de *endomarketing*.

Para o criador do termo, Saul Bekin (2004), este conceito consiste em ações de marketing voltadas ao público interno das empresas. Seu objetivo, em tese, é o de promover valores, sentidos e crenças aos funcionários por meio de ações de engajamento. Para tanto, o colaborador é visto como um “cliente” ou “consumidor” da organização que precisa comprometer-se de modo integral com os objetivos da empresa.

Estas ações acabam por estabelecer um forte aspecto de comunicação integrada que, consoante a Edgard Pereira de Cerqueira (1994), permite criar um alicerce que possibilita o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais, bem como o aumento da autoestima das pessoas por meio da prática da empatia e afetividade.

O *endomarketing*, então, tem a função de garantir iniciativas de incentivo à aproximação e abertura das pessoas (BRUM, 2003). E só vai consegui-las a partir da comunicação interna. Sobre isso, Brum (2003) analisa que quando uma empresa trabalha sua comunicação interna, ela consegue gerar sentimentos de satisfação e motivação em seus funcionários, fazendo com que estes sintam-se parte do processo.

Ao se sentirem motivados, os colaboradores não apenas produzem mais, mas também se tornam porta-vozes positivos da empresa. Philip Kotler (2010) os vê nesse contexto fortes aliados das organizações, e estas precisam enxergar seus empregados como embaixadores dos valores, porque “os consumidores julgarão a autenticidade das empresas julgando seus empregados” (KOTLER, 2010, p. 74).

Ademais, notamos em José Geraldo Dias (2007), que o marketing interno se faz somente a partir dos meios de comunicação interna. Segundo ele,

Com a evolução das teorias administrativas foi surgindo o endomarketing. Quando a empresa faz um esforço para melhoria do clima organizacional, investindo em comunicação interna, valorizando seus empregados, dando condições de satisfazer os stakeholders, ela está iniciando um processo de endomarketing, que pode não estar estruturado de forma sistêmica, mas as ações para melhoria da comunicação organizacional executadas de maneira formalizada e planejada podem ser consideradas ações de endomarketing. (DIAS, 2007, p. 20).

Faz-se necessário, então, que as ações de endomarketing estejam em total alinhamento com a comunicação interna. Kunsch (2003) sinaliza que a comunicação interna tem o poder de contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem no ambiente organizacional. Assim, o serviço de comunicação tem muito a ver com a questão da integração entre as diferentes partes a partir de um mesmo motivo, que é o de tornar o clima organizacional o mais agradável possível.

Isto posto, vamos exemplificar brevemente dois casos práticos de *endomarketing* que aliaram suas estratégias com as de comunicação interna, e conseguiram aumentar os índices de felicidade em suas respectivas organizações.

A organização norte-americana, Best Buy, uma das maiores no segmento de produtos eletrônicos, começou a se mostrar preocupada no que se refere às taxas de rotatividade dos funcionários da empresa, que beirava na margem dos 60%. E foi por meio de pesquisas internas, que a Best Buy verificou que o público menos engajado e satisfeitos na companhia eram os jovens. De acordo com as pesquisas, era a carência de uma comunicação interna estruturada que mais afetava o grupo: informações não passadas, falta de integração de novos funcionários e de uma cultura colaborativa eram alguns dos sintomas do clima negativo.

Em busca de reverter este quadro, em 2006 a Best Buy criou uma espécie de rede social corporativa chamada Blue Shirt Nation, que permite a interação direta, igualitária e transparente entre o quadro de funcionários. O espaço digital possibilitou o intercâmbio de feedbacks, a resolução de possíveis dúvidas e pequenos problemas, bem como a troca de experiências e informações que interessavam a todos.

Um dos pontos mais positivos que este caso pode nos dar foi seu processo organizado de implantação. Por meio de pesquisas e conversas face a face, os gestores do espaço virtual coletaram algumas informações e impressões dos funcionários, e logo ela começou a ter a cara do público. Mesmo seu uso não sendo obrigatório, a adesão de quase todos os funcionários se deu de forma natural.

É importante ressaltar que o projeto tinha como principais objetivos ser acreditável, trazer as pessoas junto e testar coisas. Com isso, a plataforma se mostrou um ambiente confortável e apropriado aos colaboradores. E o resultado de toda esta ação foi a queda da taxa de *turnover* de 60% para apenas 10%.

Outro *case* de práticas de *endomarketing* interessante de se citar foi o processo de reestruturação da comunicação interna da empresa MRS Logística, *case* inclusive apontado por Brum (2012). A organização é uma operadora ferroviária de carga que está entre as maiores ferrovias de carga do mundo. O início deste processo foi concebido a partir de um diagnóstico de *endomarketing* que tinha como intuito adequar um novo processo de comunicação com os colaboradores. Este diagnóstico seguia algumas diretrizes como o aumento do interesse pela informação e o despertar do orgulho de pertencer.

Como resultado, foi criado o programa *Seu orgulho, nossa força* a partir de um planejamento de *endomarketing*, que descrevia diversas ações ao longo do ano. Esta proposta de reestruturação da comunicação interna retratado pela MRS Logística autoriza identificar o *endomarketing* como um instrumento estratégico para as

organizações, pois possibilita e facilita uma gestão eficiente do conhecimento (BRUM, 2012). Como resultado desta ação, em menos de um ano houve o aumento do índice de felicidade e satisfação dos colaboradores em 7%, mensurados na pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, das revistas Você S/A e Exame. Além disso, a organização teve uma diminuição em 47% de acidentes ferroviários e em 58% em acidentes de trabalho.

A partir da exposição destes casos, é possível considerar Brum (2012) em nossas discussões. Ela anuncia que um diagnóstico estruturado e detalhado permite apontar as reais necessidades das organizações e de seus públicos. Nesse sentido, é possível propor ações que atuam diretamente nas práticas cotidianas e que, por conseguinte, geram uma maior motivação do colaborador às suas demandas organizacionais. A autora ainda ressalta que devem ser considerados aspectos como a valorização da cultura organizacional, o marketing interno como processo educativo, instrumentos que encantem o público interno, transparência e veracidade das informações para a criação de uma comunicação interna efetiva.

Por fim, é importante evidenciar que, sem ações de motivação dos funcionários, as organizações não podem dotar de colaboradores que desempenham suas funções com qualidade e, pior ainda, tornam-se infelizes. A felicidade organizacional ou satisfação laboral é uma temática mais que fundamental para as discussões das áreas de gestão, e estas precisam, imprescindivelmente, enxergar a comunicação interna como uma estratégia que pode atuar diretamente nessa dinâmica.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos capítulos anteriores procuramos abordar, consoante ao embasamento teórico escolhido, a conceituação de felicidade ao longo da história, desde a Grécia Antiga até a contemporaneidade, bem como entender de que modo a comunicação interna pode promover a felicidade organizacional. Esta revisão bibliográfica foi possível a partir da coleta de teses, dissertações, monografias, revistas, livros, artigos, e anais de eventos científicos, que auxiliaram na apuração do arcabouço necessário para a investigação desta pesquisa.

Desse modo, seguimos as orientações de Jiani Bonin (2006) quando realizamos a pesquisa da pesquisa, procedimento que sugere um aprofundamento nos repositórios de pesquisas já existentes sobre o tema: “A pesquisa da pesquisa é literalmente o revisitar (...) das pesquisas já realizadas sobre o tema/problema a ser investigado ou próximas a ele” (BONIN, 2006, p. 31). Este método permite a desconstrução, a reflexão, o tensionamento e a apropriação do conteúdo coletado.

A problematização teórica, ainda como sugere a autora, incita a construção de um conjunto articulado que sustente a compreensão da temática. Isso quer dizer que “essa construção se caracteriza por um trabalho alentado de localização de conceitos e de proposições pertinentes para a compreensão do tema/objeto” (BONIN, 2006, p. 31). Além disso, possibilita experimentar perspectivas diversas na percepção do fenômeno que se quer pesquisar (BONIN, 2006).

Esta revisão bibliográfica torna-se indispensável, visto que vai além de uma simples ajuda na definição e estruturação do tema escolhido pelo investigador. Ela se mostra relevante, também, já que permite conhecer o atual estado dos conhecimentos sobre determinado tema, bem como seus *gaps* e hiatos. Sobre isso, Cardoso et. al. (2010) argumentam que é necessário que o pesquisador recue no tempo e analise minuciosamente os investigadores que o precederam para, a partir daí, depois de “compreendido o testemunho que lhe foi confiado, partir equipado para a sua própria aventura” (p. 7).

Na sequência das indicações sugeridas, iniciamos nossa construção teórica, sempre na busca por reflexões *a priori* que permitiram compreender o que será e o que não será utilizado (BONIN, 2006) nas considerações do autor. Desse modo, a pesquisa da pesquisa permitiu que a compreensão da felicidade na sociedade

contemporânea e como esta está intrínseca nas dinâmicas organizacionais. Além disso, desenhou uma reflexão acerca de como a comunicação interna e suas estratégias, entre elas o *endomarketing*, podem influenciar e promover o sentimento de satisfação laboral sobre o quadro de funcionários.

Entretanto, é necessário aliar a teoria e a prática, visto que esta é o fim e o critério de verdade daquela. Assim, alicerçados na pesquisa da pesquisa, pudemos compreender que a temática escolhida pelo autor desta pesquisa ainda é pouco difundida, tanto teórica quanto empiricamente. Foram encontrados poucos estudos pertinentes ao assunto, como citado anteriormente. E esses estudos contribuíram para a construção teórica desta monografia.

Neste trabalho, procurou-se elucidar alguns dos desafios indicados por pesquisadores do campo da comunicação — organizacional e interna, especialmente — em uma tratativa metodológica empírica. Em suma, a pesquisa da pesquisa, possibilitou alguns dos direcionamentos adotados neste trabalho, pois auxiliou nas tratativas e corroborou as acepções pessoais do autor. Assim, Bonin (2008) explica que “no plano propriamente metodológico, pode oferecer inspirações e elementos para arquitetar métodos e procedimentos constitutivos da investigação em processo” (BONIN, 2008, p. 123).

Estas investigações possibilitam a coleta de novos dados e informações empíricas, que são essenciais para mensurar, validar e delinear as proposições teóricas indicadas: “Entrar em contato com a produção do campo e trabalhar com ela (na tensão) é, portanto, uma prática fundamental para sustentar efetivos avanços na produção de conhecimentos do campo”. (BONIN, 2008, p.123).

Ainda, segundo a autora (2006), para o amadurecimento do desenho metodológico, bem como do objeto de pesquisa, a pesquisa exploratória é de suma importância, uma vez que estreita ainda mais a relação do pesquisador com o objeto de pesquisa:

A aproximação empírica ao fenômeno estudado permite divisar especificidades do que se investiga, o que traz desdobramentos em termos de refinamento/redefinição do problema, de tensionamento das proposições teóricas e de sua delicada construção para a especificidade do problema investigado. (BONIN, 2006, p. 28).

Após a revisão bibliográfica, coletamos dados, informações e qualquer tipo de conteúdo pertinente ao desenvolvimento desta monografia por meio de uma pesquisa

metodológica descritiva. Esta pesquisa, que possui caráter exploratório, possibilitou a descoberta e a análise das perspectivas do quadro de funcionários da Associação Aliança Empreendedora, no que concerne ao sentimento de satisfação laboral e como estes percebem a comunicação interna. A escolha desta organização foi fundamental para compreender os processos produtivos da comunicação interna e satisfação laboral.

No primeiro momento, traçamos um breve histórico da organização, a fim de entendermos melhor sua estrutura e hierarquia organizacional, seu público interno, bem como sua visão e missão. Em seguida, por meio de uma entrevista em profundidade com a gestora de comunicação da Aliança Empreendedora, elencamos os canais de comunicação interna utilizados pela organização na comunicação com o público interno.

No terceiro momento, realizamos entrevistas semiestruturadas com funcionários da organização para entendermos como eles percebem a comunicação interna. Ainda neste instrumento de pesquisa, procuramos elencar suas percepções frente ao sentimento de felicidade organizacional. Como método de investigação do material coletado, utilizamos a análise de conteúdo de Laurence Bardin (2011).

Os requisitos da consultoria Great Place to Work, que divulga todos os anos o melhor lugar para trabalhar, foram analisados com o intuito de compará-los com processos produtivos da comunicação interna — foco deste TCC.

Por fim, analisamos os impactos que a comunicação interna tem frente ao seu público interno, sem deixar de destacar o papel do profissional de Relações Públicas neste contexto. Deste modo, esta pesquisa conta com uma diversidade de perspectivas e enfoques analíticos para responder a questão problema deste TCC: De que modo a comunicação interna pode contribuir para a satisfação de funcionários e, assim, promover a felicidade organizacional?

Para entender como a dinâmica apresentada na questão acima se mostra na prática, foi realizado um estudo de caso na Associação Aliança Empreendedora, uma organização sem fins lucrativos, sediada em Curitiba-PR.

O estudo de caso é um método de pesquisa que se vale de dados e informações qualitativas, com o objetivo de explicar, explorar e/ou descrever determinados fenômenos e o contexto em que este se insere, como apontam Kathleen Eisenhardt (1989) e Robert Yin (2009).

Para tanto, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa e revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e em profundidade, seguida pela análise de conteúdo do material coletado.

4.1 O QUE É A ALIANÇA EMPREENDEDORA?

A Associação Aliança Empreendedora é uma organização sem fins lucrativos fundada em 2005, em Curitiba, por cinco estudantes dos cursos de Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Em 2019, conta com uma segunda sede em São Paulo-SP e possui mais de 50 colaboradores e tem atuação nacional — nos 27 estados brasileiros. Com mais de 160 projetos realizados e 134 organizações sociais aliadas, fechou parceria com mais de 100 clientes, com os quais apoiou cerca de 86.000 microempreendedores ao longo de sua trajetória. Desde seu início já apareceu em mais de 1.500 matérias em mídia impressa, televisiva e internet.

A organização atua em três frentes de serviços a fim de gerar maior impacto e inclusão econômica no Brasil, são elas: os projetos de inclusão empreendedora, consultoria e execução de negócios inclusivos e produção de conteúdo e disseminação da causa. A primeira frente diz respeito ao planejamento, execução e avaliação de projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda, com o objetivo de desenvolver competências empreendedoras e gestão de negócios a fim de ampliar o acesso a conhecimento, redes, mercados e crédito. A segunda trata da consultoria e execução de modelos que transformam cadeias de valor tradicionais em cadeias mais justas e lucrativas por meio da inclusão dos microempreendedores. Por último, a terceira frente engloba estratégias de comunicação, tanto institucionais como nos projetos, que visam mudar o paradigma de que “empreender é um dom”. Para tanto, desenvolvem prêmios nacionais e regionais que inspiram microempreendedores a contar sua história, a empoderar novos empreendedores e disseminar a máxima de que “todos podem empreender”.

A estrutura organizacional da Aliança Empreendedora é definida por cargos hierárquicos comuns às demais organizações. Há cinco diretorias: Diretoria Executiva, Diretoria do Escritório de São Paulo, Diretoria de Desenvolvimento Humano, Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento e Diretoria de Projetos. Na sequência desta cadeia, seguem as posições de Gerente Financeiro, Coordenador de Projetos, Coordenador

de Comunicação, Coordenador Financeiro, Coordenadoria de Parcerias e Captação, Assessor de Empreendimentos, Consultor de DH, Assessor de Projetos, Analista Financeiro, Assistente de Comunicação, Estagiário de Comunicação, Estagiário de Projetos, Estagiário de Mentoria e Aprendizes, conforme figura abaixo (FIGURA 4).

FIGURA 4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ALIANÇA EMPREENDEDORA



FONTE: Área de Desenvolvimento Humano da Aliança Empreendedora (2019).

Além de uma estrutura organizacional definida, a organização sem fins lucrativos também tem em suas práticas, missões e visões. Estas, juntamente com os valores, conforme as teorias voltadas às relações públicas (KUNSCH, 2003; GRUNIG, 2003; INHEZ, 2006; MARCHIORI, 2006) explicam, são peças-chave no que concerne às tratativas de cultura organizacional e definição dos objetivos corporativos de uma organização. Afinal, elas servem de guia para nortear toda e qualquer atividade do quadro de funcionários, uma vez que necessita estar intrínseca a essas atividades. Quando integradas aos colaboradores, estes sentem-se mais comprometidos com os objetivos e, de certa forma, mais felizes em fazer parte da equipe, pois sentem-se identificados com aquilo que realizam. Alberto Ianhez (2006) define que tanto a missão, como a visão, valores e políticas devem se complementar. Estes conceitos, quando exercidos, integrados e divulgados da maneira mais propícia mostram-se como fortes ferramentas estratégicas para a obtenção da eficácia organizacional:

Se adequadamente trabalhado, esse conjunto de ferramentas se infiltra na cultura da organização, torna-se guia de comportamento e de ações de cada elemento que a integra. Dessa forma, ele permite a rápida adaptação da organização às mudanças exigidas pela sociedade, com a consequente e necessária alteração da cultura. Faz com que haja uma compreensão maior do papel a ser exercido por seus colaboradores e com que todos os públicos entendam melhor suas ações e seus posicionamentos perante a sociedade. (IANHEZ, 2006, p. 102).

Na tabela a seguir é possível encontrar a missão e visão da Aliança Empreendedora. Todas as informações estão disponíveis no website da organização: www.aliancaempreendedora.org.br.

QUADRO 3 - MISSÃO E VISÃO DA ALIANÇA EMPREENDEDORA

MISSÃO E VISÃO DA ALIANÇA EMPREENDEDORA
Missão: unir forças e viabilizar acessos para que pessoas e comunidades de baixa renda possam ser empreendedoras, promovendo a inclusão e desenvolvimento econômico e social.
Visão: fazer da economia um lugar para todos.

FONTE: O autor a partir do portfólio de serviços da Aliança Empreendedora. Acesso em 10 set. 2019.

Neste ponto, é possível resgatar, como dito anteriormente, o papel das relações públicas no que se refere à difusão destas filosofias na comunicação interna, conforme Paulo Clemen (2005):

Se considerarmos a posição estratégica que a comunicação ocupa na gestão empresarial e, especialmente, o papel da comunicação interna em transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados, você já pode perceber que as empresas estão perdendo a oportunidade de fazer de seus profissionais verdadeiros aliados do negócio e corresponsáveis pelo sucesso e desempenho da organização. (CLEMEN, 2005, p.12).

É a comunicação interna que procura alinhar e convergir os valores, tanto das organizações quanto dos próprios funcionários, a fim de estruturar e definir uma cultura organizacional solidificada, que faça sentido a todos. Nesse contexto, é importante destacar que, ainda, a comunicação interna tem papel fundamental na questão da motivação e promoção da satisfação dos colaboradores, temáticas já levantadas por Fisher (2010), Brum (2003), Joel Dutra (2002) e Fábio Caim et. al (2006).

Segundo os autores citados acima, quando uma empresa trabalha sua comunicação interna, ela consegue gerar sentimentos de satisfação, pertencimento, motivação e bem-estar em seus funcionários, o que, por conseguinte, os torna mais produtivos e pertencidos às dinâmicas organizacionais. No entanto, segundo Dutra (2002), um dos maiores desafios das organizações é a questão de criar condições favoráveis para que as pessoas se realizem profissional e pessoalmente, a partir dos pilares desenvolvimento e reconhecimento no trabalho. Como promover o tão almejado sentimento de felicidade entre os colaboradores? Por meio de que formas a comunicação interna, sob o viés das relações públicas, precisa se valer para alcançar seus objetivos sem deixar de levar em conta os objetivos organizacionais?

O presente Trabalho de Conclusão de Curso procura responder estes e outros questionamentos a partir de uma pesquisa com funcionários da organização em análise, na qual todo o percurso metodológico está descrito nos próximos tópicos.

4.2 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Como explicitado anteriormente, o caminho da pesquisa deste trabalho consiste em uma abordagem multimetodológica. Foram utilizadas pesquisas e revisões bibliográficas para conhecer mais sobre os temas tratados neste TCC. No que concerne à coleta de informações da organização Aliança Empreendedora, foram realizadas investigações nas mídias digitais (website e blog), bem como entrevista semiestruturada com colaboradores e em profundidade com a gestora de comunicação interna, com o intuito de entender qualitativamente a percepção dos entrevistados. Por fim, para a compreensão do material coletado, recorreremos à análise de conteúdo, proposta por Laurence Bardin (2011).

De acordo com Jorge Duarte (2008), entrevistas objetivam recolher respostas baseadas na experiência da fonte. Isso significa que permite identificar e descrever os fenômenos sob várias perspectivas, detalhamentos e contextualizações. Em suas palavras, este método seria uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2008, p. 62). Este tipo de pesquisa qualitativa se preocupa, então, em apossar-se de um nível de realidade que

quantitativamente não pode ser mensurado, porque esta não se torna “legítima” pela quantidade de entrevistados, mas, sim, pela qualidade e profundidade dos relatos.

Com isso, tem-se mais detalhes do assunto tratado na perspectiva do próprio entrevistado, sendo bastante útil para a obtenção de informações sobre o que, como aponta Antônio Gil (2010), a pessoa “sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes” (GIL, 2010, p. 115).

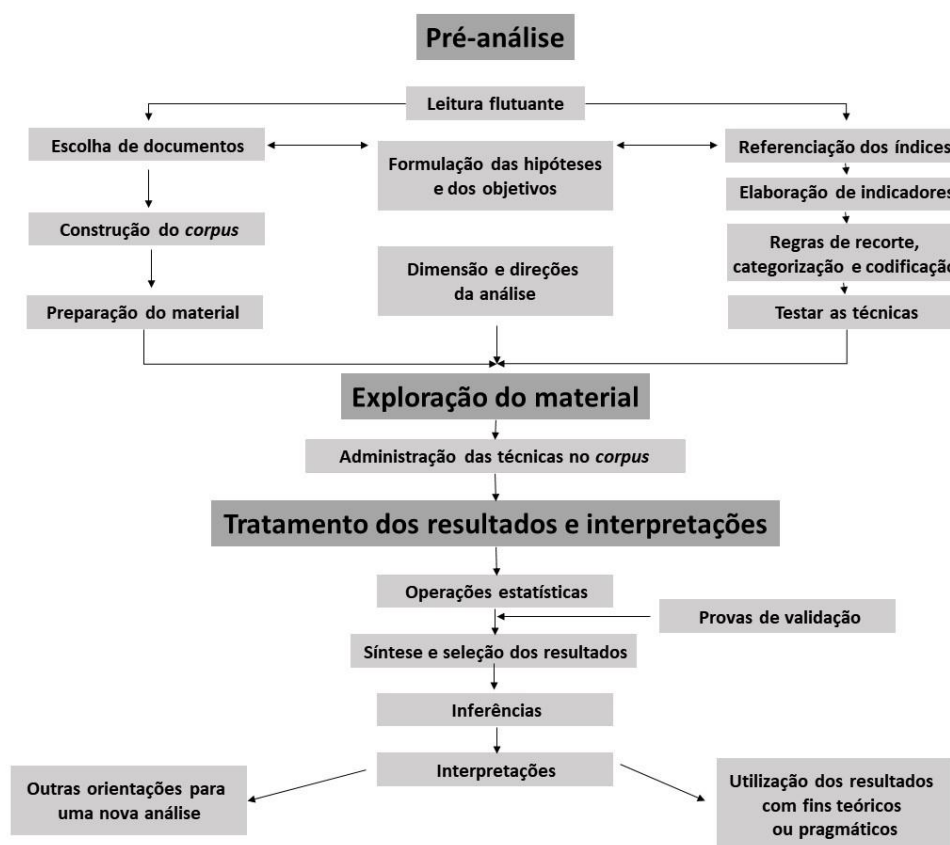
Para Augusto Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica realizar questionamentos mais recorrentes, apoiados em teorias e hipóteses relacionados à temática do estudo. Ou seja, ela “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.152). É importante destacar que ela ressalta a presença atuante do pesquisador nessa dinâmica de coleta de material qualitativo. Já a entrevista em profundidade é um método de perguntas, também abertas, em que o respondente manifesta suas crenças, atitudes e sensações sobre um determinado tópico. Segundo Gil (2010) e Richardson (2007), ela procura saber as razões sobre o porquê algo ocorre ao invés de apontar pela frequência de certas ocorrências.

Pode-se dizer, então, que um dos principais objetivos destas entrevistas é buscar por regularidades temáticas e por seus significados, conforme Carmen Leontina Moré (2015). O conteúdo destas entrevistas foi tratado e estudado a partir da análise de conteúdo de Laurence Bardin (2011).

Em relação à análise de conteúdo, Fernanda Marsaro dos Santos (2012) mostra que se trata de uma leitura aprofundada que visa descobrir as relações existentes entre o conteúdo do discurso e aspectos exteriores, sendo que sua função primordial seria o desvendar crítico. Ainda segundo Santos (2012), este método pode se aplicar a discursos extremamente diversificados (material jornalístico, discursos políticos, cartas, publicidades, romances e relatórios oficiais, por exemplo), e que está em constante aperfeiçoamento. Seu objetivo, então, “é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 2011, p. 46).

Para a realização da análise de conteúdo, Bardin (2011) explica que se deve considerar três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados e interpretação, conforme a FIGURA 5 (abaixo).

FIGURA 5 - ETAPAS DA ANÁLISE DE DADOS (CONTEÚDO) QUALITATIVA, SEGUNDO BARDIN (2011)



FONTE: Vosgerau, Pocrifka e Simonian (2016)⁹ a partir de Bardin (2011).

Na etapa da pré-análise, o pesquisador escolhe e organiza os materiais que serão estudados e avaliados, compondo o objeto de pesquisa. A partir da escolha de todos os materiais, são formulados hipóteses e indicadores que auxiliarão na interpretação final da pesquisa. É nesta etapa que acontecem os seguintes procedimentos (QUADRO 4):

QUADRO 4 - FASES DA ANÁLISE DE CONTEÚDO SEGUNDO BARDIN (2011)

FASES	DESCRIÇÃO
Leitura flutuante	Se configura como um primeiro contato com o material coletado.
Escolha dos documentos	Delimitação por parte do analista sobre que será analisado.
Formulação de hipóteses e objetivos	Criação de uma trilha de pensamentos que guiarão a análise.

⁹ Disponível em: < <https://bit.ly/2PMbjyx>>. Acesso em 10 de outubro de 2019.

Construção de indicadores	Momento que antecede a interpretação dos dados coletados. Serve para sistematizar e facilitar a exploração qualitativa do material.
---------------------------	---

FONTE: Adaptado de Bardin (2011).

Segundo Bardin (2011), na primeira etapa, a da pré-análise, são formuladas categorias apoiadas na sistematização e codificação do material coletado, bem como unidades de registro e/ou contexto nos documentos. Esta fase é considerada como um momento de descrição analítica. Neste TCC, analisamos o conteúdo das entrevistas e, tal como recomenda Bardin (2011), e criamos diversas categorias.

A terceira e última fase deste método refere-se ao tratamento dos resultados e interpretação. Conforme sinaliza Bardin (2011), aqui é o momento para análises críticas e reflexivas. Os resultados são classificados e, assim, suas informações passam por interpretações, que sucedem em conclusões sobre o objeto analisado.

A análise de conteúdo das entrevistas foi otimizada e facilitada pelo uso do software de análise de conteúdo MAXQDA¹⁰.

Neste TCC, as categorias estabelecidas são encontradas no tópico “Entrevista semiestruturada com profissionais”.

4.3 ENTREVISTA COM A GESTORA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Compreender a importância que o sentimento de satisfação laboral tem nas práticas organizacionais e como criar estratégias para alcançar e manter a felicidade são objetivos deste TCC. Para que estes objetivos sejam alcançados, as companhias têm apostado em uma área essencial¹¹, que pode ajudar, e muito, nesse alinhamento: a comunicação interna.

Mas, como enxergar, realmente a importância da comunicação interna? Como entender de que modo ela se faz presente no dia-a-dia e em como ela é percebida

¹⁰ O MAXQDA é um sistema desenvolvido pela empresa VERBI, em Berlim, na Alemanha. Seu principal objetivo é auxiliar pesquisas acadêmicas, científicas e comerciais na análise de dados qualitativos e/ou mistos. Mais informações em: <<https://www.maxqda.com/brasil>>.

¹¹ Com crescente consumo de vídeos, empresas apostam em estratégia para engajar o público interno. Disponível em: <<http://bit.ly/32eEegV>>. Acesso em 15/out. de 2019.

pelos funcionários? A comunicação interna contribui para que os funcionários se sintam felizes, engajados e pertencentes à organização em que trabalham?

Com estes tópicos em mente, foi realizada, no dia 26 de setembro, às 17h, uma entrevista em profundidade com a gestora responsável pela comunicação interna da organização, Manoela Neves Dall Igna. Esta ação se deu com o objetivo de responder às questões acima citadas, a fim de verificar a relação da comunicação interna com o sentimento de satisfação, sob o viés de quem gere a comunicação interna da Associação Aliança Empreendedora. A entrevista durou aproximadamente uma hora, sendo que os principais pontos abordados na conversa foram sobre a composição da área de comunicação interna, os canais de comunicação interna, os desafios e metas da área, a relação da comunicação interna e felicidade, o reconhecimento e o engajamento dos funcionários. É importante ressaltar que o estudante deste TCC já trabalhou na ONG. Logo, a entrevista fluiu desde a primeira questão.

A gestora de comunicação interna da Associação Aliança Empreendedora atua no setor de Desenvolvimento Humano (DH) — e não no de comunicação. É formada em desenho industrial pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, mas atua como consultora de DH da organização há quatro anos e meio, coordenando os processos de recursos humanos.

É importante destacar que, na Aliança Empreendedora, não existe nem nunca existiu uma área de comunicação interna formalizada e/ou normatizada. Os comunicados oficiais, bem como todas as atividades que deveriam competir a um setor de comunicação interna teriam sido realizadas pela equipe de Desenvolvimento Humano, até três meses atrás (agosto), conforme a entrevistada explica. Por que este núcleo de comunicação interna foi criado? A consultora descreve:

A gente sentiu uma necessidade, porque a gente não tinha um único canal de comunicação interna e as coisas acabavam se perdendo. Então algumas coisas a gente mandava por e-mail, e a gente sentia que o e-mail não fazia... sentido, assim. Eles se perdiam, muitas pessoas não respondiam, e aí algumas outras coisas a gente mandava, realmente, pelo WhatsApp e também se perdia. Quando a gente ia perguntar para a equipe, eles falavam “ah, mas eu nem vi acontecendo”, então, veio essa necessidade de que as informações estavam se perdendo, e que a gente precisava ter um canal. Foi aí que a gente resolveu tentar a nova ferramenta, que é o Instagram, para direcionar melhor a nova comunicação por lá. Como a gente está engatinhando ainda, não está tudo 100% no Instagram, mas a gente está tentando levar as coisas para lá. (DALL IGNA, 2019).

Assim, para encontrar mecanismos e estratégias eficazes que poderiam melhorar o *status quo* da comunicação interna, foi formado o núcleo de comunicação interna, composto pela entrevistada, pela diretoria de DH e por uma estagiária de comunicação, sendo estas últimas relações-públicas (formada e em formação, respectivamente). Para tanto, experiências anteriores têm embasado e direcionado as ações da área. Dall Igna comenta que a comunicação interna (aqui refere-se às atividades e ações da equipe de DH, que se originariam de um setor de comunicação interna caso existisse) na organização ainda não é levada a sério.

E não acho que a equipe leve a sério ainda essas ações, sabe, hoje. Acho que ainda é uma cultura e que, assim, vai levar um tempinho para que as pessoas consigam começar a olhar para a importância disso e o quanto afeta, realmente, o desenvolvimento delas e o quanto tem de importância, mesmo. Acho que hoje não tem essa visão. (DALL IGNA, 2019).

A partir da fala da entrevistada e das experiências do pesquisador enquanto atuava como profissional da organização, é possível inferir que, até então, a comunicação interna na Aliança Empreendedora era tratada como uma ferramenta que “apenas” procurava melhorar o processo de gestão da própria organização. Essa prática foi levantada por Marchiori (2008) e Putnam (1983), quando afirmaram que ainda existiam organizações nas quais o significado e o conteúdo das mensagens têm papel secundário. Para as pesquisadoras, quando a comunicação interna é vista em seu papel mecanicista por parte de seu público, é impossível haver uma transmissão eficiente da mensagem, e tem-se como consequência a construção de uma imagem não consolidada da própria comunicação interna.

Quando questionada a respeito da realização de *benchmarkings*¹² sobre comunicação interna e outras práticas, como o *endomarketing*, a consultora mostrou-se reativa no que se refere às atividades de comparação de ações. Segundo ela, a organização é um espaço diferente, no qual ações que podem funcionar em outras empresas não valeriam na Aliança Empreendedora, e dá um exemplo de ação, o Dia das Mulheres, que na época foi encabeçada pelo DH, por ainda não existir o núcleo de comunicação interna:

¹² Benchmarking é uma estratégia na qual consiste na análise das melhores práticas e performances do mercado de organizações em geral a fim de promover comparações ou, até mesmo, servir como referência para futuras ações.

Foi uma coisa super simples, que era só elogiar mulheres sem falar do aspecto físico ou do quanto as pessoas eram legais, mas, sim elogiar outras coisas, e que talvez em um outro ambiente, que a gente não tivesse mulheres tão conscientes disso, fosse uma coisa meio “hum... cadê meu presente? Cadê minha flor? Cadê meu chocolate?”, e aqui na Aliança não dava, se a gente aparecesse aqui com uma flor as mulheres iam dar na cabeça da gente. Foi uma ação super simples que teve um resultado gigantesco, o pessoal fala até hoje, tipo “Nossa, aquela ação do Dia das Mulheres foi muito legal!”, e foi um troço que a gente não gastou um real. Então, eu acho que essa coisa do *benchmarking* é muito difícil a gente achar uma outra empresa, uma outra organização social que a gente consiga olhar e falar “putz, essa ação que essa organização, que essa empresa fez, caberia na Aliança”, então acho que o nosso público da equipe aqui é muito diferente. (DALL IGNA, 2019).

Contudo, nesta fala, é possível entender que a entrevistada destacou apenas uma ação de *endomarketing*, não necessariamente voltada à melhoria e/ou desenvolvimento da comunicação interna, uma vez que esta ainda não havia se tornado prioridade. Mas é importante destacar que o *benchmarking* é uma ferramenta de alto potencial e verdadeiramente eficaz no que se refere ao desenvolvimento dos processos. Conforme aponta Marchiori (2008), “é indispensável o desenvolvimento de posturas que possam dar equilíbrio às ações organizacionais, o que pode ser conquistado por meio da flexibilidade na condução dos processos” (MARCHIORI, 2008, p. 2). Evoluir constantemente a maneira de se comunicar com funcionários ajuda a desmistificar a visão mecanicista da comunicação interna.

A Aliança Empreendedora, no planejamento “Encontro com o Futuro”¹³ de 2018, no qual definiu “Equipe Ágil e Feliz” um dos sonhos¹⁴ para 2020 da organização. Em linhas gerais, este objetivo refere-se à melhoria dos processos internos de gestão de projetos, bem como de melhorar o clima organizacional da ONG. Este tópico foi uma das questões levantadas durante a entrevista. Como o DH e a Comunicação Interna enxergam esse sonho nas práticas que estão aplicando ou que aplicarão no futuro?

O que a gente está é mais focado em ter algumas coisas para simplificar a vida das pessoas, então, transformar coisas em mais ágeis, né (...) Por exemplo, a

¹³ Até o fim de 2018, a Aliança Empreendedora realizava anualmente o planejamento “Encontro com o Futuro”. Este é um evento que reúne todos os escritórios da organização (Curitiba, São Paulo e Recife) em um só espaço físico. Aqui os colaboradores são questionados sobre o atual estado em que se encontram para poderem apontar objetivos futuros, que a organização como um todo chegaria, ou deveria chegar, em um futuro próximo. Por isso, além destes objetivos são traçados alguns indicadores de performance que auxiliam a organização a verificar e acompanhar os resultados frequentemente.

¹⁴ Divididos em três, os sonhos da Aliança Empreendedora são três “patamares” que a Aliança busca alcançar para melhorar sua performance frente seus públicos prioritários.

folha ponto ser online que antes eram um arquivo que as pessoas tinham que mandar, é, trazer agilidade, trazer simplicidade (...). E aí eu acho que a comunicação interna veio para uma coisa para como a gente pode transformar isso em felicidade, então, assim, fazer pequenas ações, fazer com que as pessoas se sintam valorizadas, se sintam reconhecidas e, conseqüentemente, felizes com aquilo que está acontecendo. (...) A gente abre um espaço para que as pessoas venham conversar (...). Por exemplo, tem agora o Café com o RH, que é realmente um espaço para as pessoas falarem, tipo, é um espaço para ouvir as pessoas, que começou esse ano também. Então a gente está começando a trabalhar essas coisas com o RH para tentar chegar em uma equipe ágil e feliz. (DALL IGNA, 2019).

Questionada sobre os pontos fortes da comunicação interna da Aliança Empreendedora, Dall Igna dá ênfase à adaptação da linguagem, que é efetiva ao público. De acordo com suas experiências com comunicados oficiais emitidos pela área de Desenvolvimento Humano, a consultora comenta que sempre procuraram adaptar a linguagem para que a equipe entenda o real significado da mensagem. “A gente até teve uns feedbacks positivos de quando a gente consegue se comunicar de uma forma que é muito divertida, que é muito leve e que a equipe acaba tendo” (DALL IGNA, 2019). Tal adaptação mostrou-se necessária para que a comunicação se tornasse efetiva, como apontam Theodore Zorn, Deborah Page e George Cheney (2000). Eles sinalizam a necessidade de as organizações se voltarem para as “mudanças contínuas”, o que gera flexibilidade e a capacidade de as organizações se adaptarem a mudanças ambientais.

A fala da profissional permite o levantamento de possíveis desafios que a gestão da comunicação interna, em conjunto com o setor de desenvolvimento humano, enfrenta e enfrentará, como a falta de uma maturidade sobre a gestão de canais e estratégias de comunicação interna, o estabelecimento de diretrizes comunicativas formalizadas a respeito de temáticas recorrentes, como é o caso do plano de carreira e a integração/engajamento da equipe. É possível retirar estes apontamentos nas seguintes falas:

Sobre o status da comunicação interna:

Ah, a gente está engatinhando. O status é bem inicial, porque é como eu falei, tem uma coisa de dois meses. A gente fazia antes essa comunicação, mas eu acho que não era uma coisa muito consciente e era muito de percepção, não tinha um planejamento. A gente sentava e inventava uma coisa tipo “Ah, vamos fazer isso! Vamos comunicar a equipe”. Então, nem posso dizer que era realmente uma “comunicação interna”, mesmo. (DALL IGNA, 2019).

Sobre as diretrizes comunicativas formalizadas sobre temáticas recorrentes:

A gente tem vários problemas, tem muitas coisas que precisamos resolver. Tem uma coisa que a gente acaba perdendo pessoas, porque a gente trabalha por projetos, e a gente não pode dar garantia, isso eu acho que é um problema na Aliança, olhando como DH, que a gente não consegue dar muito um plano de carreira para as pessoas, aqui. E acho que isso incomoda um pouco (...) só que infelizmente não é uma coisa que a gente vai conseguir dar, porque a gente trabalha por projetos (...), “Você pode ser ótimo e a gente pode não ter lugar, não ter como pagar”. Então, eu acho que esse é um ponto em que pega muito. E ao mesmo tempo que vem uma causa vem uma pressão muito grande de trabalho, que é o que a gente escuta de reclamação. (DALL IGNA, 2019).

Sobre a integração/engajamento da equipe, Dall Igna (2019) acredita que a missão da organização em que trabalha já é um bom motivo para que as pessoas se envolvam nos projetos:

Eu acho que principalmente engajar as pessoas e fazer com que elas entendem o quanto é importante ter esta área de comunicação interna, assim. Porque eu tenho a impressão de que as pessoas estão tão... não sei se por ser na Aliança, por ter um envolvimento com uma causa maior, por ser uma coisa muito maior, eu acho que as pessoas acabam direcionando toda a energia para o projeto, para a causa, para o empreendedor, o que é muito legal, é o nosso objetivo principal, mas as coisas internas, o dia-a-dia, que precisa ser feito acaba sendo deixado um pouquinho de lado. (DALL IGNA, 2019).

Antes da formalização e implantação do Instagram, enquanto canal oficial de comunicação interna, toda a comunicação se dava por meio de outros canais de comunicação — e-mail e o WhatsApp, principalmente —, sendo que cada um deles era utilizado conforme suas características de frequência, dinamicidade, receptividade e engajamento. Em linha gerais, o WhatsApp era utilizado para mensagens mais rápidas e frequentes e o e-mail era o mais adequado quando necessário chamar a atenção para assuntos importantes.

Contudo, estes meios de comunicação interna não se mostraram efetivos à medida em que o retorno por parte dos funcionários acontecia quase que remotamente, aliados ao sentimento de que a informação se perdia por não estar centralizada¹⁵. Segundo a consultora, as comunicações enviadas por e-mail e/ou

¹⁵ Considerações levantadas a partir da entrevista com a profissional entrevistada.

WhatsApp se perdiam devido ao intenso volume de informações que percorriam nestes canais, por isso “(...) veio essa necessidade de que as informações estavam se perdendo, e que a gente precisava ter um canal” (DALL IGNA, 2019).

Por outro lado, o fato de a organização analisada já reconhecer seus problemas é um passo que a deixa mais próxima das conquistas de seus objetivos. A profissional explica que planejamentos de comunicação interna estão sendo realizados e que algumas ações já foram colocadas em prática, como o canal Instagram. Segundo ela, a interação deste novo canal está sendo maior que dos anteriores: a taxa de visualização das comunicações feitas via *stories* alcançou a taxa de 90%. Isso fez com que algumas comunicações que eram feitas *off-line* se deslocassem para o *online*¹⁶.

Criar um relacionamento próximo e contínuo com o público interno para que este conheça, de fato, os objetivos, propósitos, valores e prognósticos da empresa, é essencial, como aponta Kunsch (2003). Democratizar a informação, ou seja, comunicar com clareza, transparência e de forma igualitária, deve fazer parte dos processos de troca e de relacionamentos de uma organização. Desse modo, a compreensão e os objetivos de comunicação são alcançados (KUNSCH, 2003).

E mais, tão importante quanto, é que neste cenário de comunicação interna, os próprios funcionários também participem do processo de construção. Conforme David Bohm (2005), a comunicação tem como um de seus pressupostos propiciar a interconexão e interdependência dos colaboradores, e precisa estar aberta para ouvir e criar práticas novas, corriqueiramente. Assim, as ideias não devem vir somente dos cargos de gestão, mas também dos demais funcionários, daí a necessidade de se estimular um ambiente solidário e emancipador, propício ao surgimento da inteligência coletiva (BOHM, 2005).

Uma comunicação efetiva gera motivação e produtividade. Conforme sinaliza Brum (2003), quando uma organização trabalha efetivamente sua comunicação interna, ela consegue gerar sentimentos de satisfação e motivação em seus funcionários, gerando o chamado sentimento de pertença. Motivados, os colaboradores são mais produtivos e tornam-se porta-vozes positivos da empresa (BRUM, 2003). Questionada sobre se a comunicação interna poderia promover ou

¹⁶ A “escala do lixo” era uma comunicação interna realizada de modo *offline*, no banheiro da organização. Com o Instagram, esta comunicação tornou-se *online* e permitiu que todos acessassem de modo mais democratizado e frequente a comunicação formal.

influenciar, de certa forma, o sentimento de satisfação laboral dos colaboradores, a profissional explica que a comunicação interna, sozinha, não tem esse poder, mas que se faz importante no processo de se alcançar a felicidade:

Não acho que ela seja, tipo, nossa, “se a gente tiver uma ótima comunicação interna, a gente vai transformar a vida das pessoas!”, porque eu acho que têm muitas coisas envolvidas, mas eu acho que é superimportante para a gente chegar nessa felicidade. A gente pode ajudar muito com isso, né, principalmente com acesso à informação, dizendo quem as pessoas podem procurar para cada coisa, então, então a gente está mais preocupado com isso, principalmente aqui dentro da Aliança. Às vezes as pessoas precisam de ajuda e a não sabem quem procurar (...). Então, a gente está tentando fazer, com a comunicação interna, facilitar esse caminho. Eu acho que com isso, a gente vai ter um pezinho na frente para chegar à felicidade. (DALL IGNA, 2019).

É necessário considerar a comunicação como um processo essencial para uma gestão organizacional efetiva, que olha para o colaborador e enxerga sua importância e seu protagonismo no sucesso da organização. Esta premissa se mostra como um princípio básico levantado por Ribeiro e Marchiori (2009) e, consoante ao pensamento das pesquisadoras, faz-se interessante apontar que essas práticas já estão sendo levadas em consideração na organização analisada. A entrevistada elenca que em todos os processos organizacionais, o colaborador tem sua capacidade valorizada, são ouvidos e levados em consideração nos processos, o que acaba por fomentar a afetividade na gestão de pessoas.

Soares e Del Gáudio (2017) mostram-se contemplados com as considerações de Ribeiro e Marchiori (2009). De acordo com os executivos e estudiosos do tema, o ser humano se sentirá realizado e satisfeito no trabalho à medida em que as necessidades de pertencimento e participação vão sendo atendidos. O trabalho torna-se, então, como um ambiente em que o sujeito necessita manifestar suas subjetividades e alcançar sentido para sua vida. Nessa perspectiva, as necessidades que são atendidas fazem com que este sentimento de felicidade, que procura reger a vida das pessoas, se sobrepõe à racionalidade encontrada nestes ambientes, gerando afetividade nas relações humanas (RIBEIRO E MARCHIORI, 2009; PEREIRA, 2012; CAPPELLANO, 2015; SOARES E DEL GÁUDIO, 2017).

O próximo tópico aborda a experiência do pesquisador em relação às entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais da organização analisada. E, na sequência, descrevemos como se deu a análise de conteúdo das referidas pesquisas.

4.4 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFISSIONAIS

Nesta etapa do percurso metodológico, realizamos entrevistas semiestruturadas com profissionais da Aliança Empreendedora, entre os dias 10 de setembro e 10 de outubro de 2019. O roteiro das entrevistas pode ser visto no apêndice (3). Entre as questões básicas, destacam-se as seguintes: como cada entrevistado percebe a comunicação interna e a utiliza, como veem a questão do relacionamento interpessoal de seus grupos de trabalhos e se são felizes e satisfeitos no trabalho. Ao todo, dez pessoas participaram da pesquisa, totalizando mais de 5 horas de áudio gravado.

Antes de iniciar cada uma das entrevistas, houve uma fala introdutória de cerca de 10 minutos. Pelo fato de autor deste TCC já ter trabalhado na organização analisada e tido contato com todos os entrevistados, todos expuseram suas considerações de forma bastante honesta e descontraída. No primeiro momento desta fase da pesquisa, foram lidos os termos de compromisso ético para a aplicação de pesquisa com seres humanos e de consentimento livre e esclarecido, protocolo estabelecido pelo Comitê Permanente de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COPEP). Todos os participantes foram notificados de que a entrevista seria gravada apenas em áudio, sendo que todo o material coletado serviria como subsídio de comparação analítica e crítica, bem como as identidades de cada um, que seriam preservadas¹⁷. É interessante destacar que não houve qualquer preocupação ou resistência por parte da organização.

A participação foi voluntária e não foi estabelecido nenhum critério para a escolha dos entrevistados. O aceite das pessoas foi facilitado pela atuação da consultora de desenvolvimento humano, que indicou possíveis nomes e aproximou o contato entre o pesquisador e o empregado, dependendo apenas da disponibilidade de cada um. O perfil demográfico dos dez voluntários está exposto no quadro abaixo (QUADRO 5).

Não houve a realização de um pré-teste de aplicação da pesquisa. O pesquisador reconhece que foi uma falha no percurso metodológico, pois, como

¹⁷ Os nomes dos participantes serão substituídos por alcunhas fictícias (planetas do Sistema Solar) a fim de manter suas identidades anônimas.

argumentam Yin (2009) e Gil (2010), o pré-teste tem fins de aumentar a clareza e a assertividade das questões a fim de que se tenha mais rigor científico na coleta das falas. No entanto, para fins de esclarecimento, a não realização do pré-teste não comprometeu a consecução da pesquisa.

QUADRO 5 – PERFIL DEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES

VARIÁVEIS		Número de pessoas	% (entre os entrevistados)
Idade	20 a 22	3	30%
	23 a 25	5	50%
	26 a 28	1	10%
	Mais de 29	1	10%
Gênero ¹⁸	Feminino	8	80%
	Masculino	2	20%
Escolaridade	Superior cursando	4	40%
	Superior completo	6	60%
Tempo de empresa	Menos de um ano	2	20%
	Entre 1 e 3 anos	6	60%
	Entre 3 e 5 anos	1	10%
	Mais de 5 anos	1	10%
Área de trabalho	Projetos	4	40%
	Comunicação	4	40%
	Financeiro	1	10%
	Mentoria	1	10%
Função	Assessor de empreendimentos	1	10%
	Assistente financeiro	1	10%
	Assistente de projetos	1	10%
	Estagiário	3	30%

¹⁸ A opção “outros”, na variável gênero foi apresentada aos empregados, mas não foi escolhida por nenhum entrevistado.

	Coordenador de projetos	2	20%
	Assistente de comunicação	2	20%
Horário de trabalho	Comercial	8	80%
	Segundo turno	2	20%

FONTE: O autor a partir de dados coletados na entrevista com voluntários (2019).

4.4.1 PRÉ-ANÁLISE: RESULTADOS DA COLETA E DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS

O sentimento de satisfação no contexto organizacional tem como gatilho vários fatores, sendo a comunicação um deles. Entender de que modo estes fatores influenciam e convergem entre si é atividade essencial para o alcance dos objetivos das organizações, uma vez que feliz, o quadro de funcionários desempenha suas atividades com maior destreza, assertividade e motivação (BRUM, 2003; PEREIRA, 2012).

Por isso, este TCC tem como mote entender a percepção que os funcionários da Aliança Empreendedora têm da comunicação interna e como e quanto estes a consideram influenciadora da satisfação laboral. Para tanto, os entrevistados foram questionados sobre os tópicos comunicação interna, satisfação, abertura, relacionamento interpessoal e desenvolvimento. Estes, posteriormente, foram elencados como as categorias para a análise de conteúdo, destrinchada nos próximos parágrafos. Antes da definição destas cinco categorias, para facilitar a codificação e sistematização das falas, foram estabelecidas 35 dimensões de conteúdo, podendo duas dimensões serem identificadas em uma única fala, por esta abordar mais de um tema. O quadro abaixo (QUADRO 6) expõe as dimensões escolhidas.

QUADRO 6 - DIMENSÕES FORMULADAS A PARTIR DAS ENTREVISTAS

DIMENSÕES	TOTAL DE CITAÇÕES
Empoderamento	1
Desconfiança	1
Qualidade de vida	2

Valorização do funcionário	3
Produtividade	2
Condições/benefícios	1
Flexibilidade	7
Insatisfação/infelicidade	10
Reconhecimento	13
Pertencimento	6
Satisfação/felicidade	33
Autonomia/liberdade	19
Confiança	9
Ausência de colaboração	6
Ciência do que está acontecendo em outros projetos	5
Abertura/disponibilidade	52
Eventos	2
Cursos	1
Treinamentos	2
Crescimento pessoal	4
Crescimento profissional	7
Transparência	1
Anseios, dúvidas e questionamentos	16
Comunicação de duas vias	22

Mantém-se (ou não) focado e não necessita decifrar códigos	9
Canais de comunicação interna	25
Dispersa informações ambíguas e rumores	11
Enxerga que afeta o sucesso da organização	10
Entende a visão da organização e de seu papel	11
Ruídos/falha na comunicação	48
Identificação com a causa/propósito	15
Relacionamento Interpessoal	41
Frequência da interação	29
Clima organizacional	31
Diálogo	44

FONTE: O autor a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

Como supracitado, as dimensões foram agrupadas em cinco categorias mais amplas de acordo com a similaridade de conteúdos definidas pelo pesquisador (QUADRO 7). Desse modo, ocorreu uma maior sistematização dos dados, o que facilitou a exploração do material.

QUADRO 7 - CATEGORIAS DE CLASSIFICAÇÃO

CATEGORIAS	DIMENSÕES
Satisfação no trabalho	Empoderamento
	Desconfiança
	Qualidade de vida
	Valorização do funcionário

	Produtividade
	Condições/benefícios
	Flexibilidade
	Insatisfação/infelicidade
	Reconhecimento
	Pertencimento
	Satisfação/felicidade
	Autonomia/liberdade
	Confiança
Abertura	Ausência de colaboração
	Ciência do que está acontecendo em outros projetos
	Abertura/disponibilidade
Desenvolvimento	Eventos
	Cursos
	Treinamentos
	Crescimento pessoal
	Crescimento profissional
Comunicação Interna	Transparência

	Anseios, dúvidas e questionamentos
	Comunicação de duas vias
	Mantém-se (ou não) focado e não necessita decifrar códigos
	Canais de comunicação interna
	Dispersa informações ambíguas e rumores
	Enxerga que afeta o sucesso da organização
	Entende a visão da organização e de seu papel
	Ruídos/falha na comunicação
	Identificação com a causa/propósito
Relacionamento	Relacionamento Interpessoal
	Frequência da interação
	Clima organizacional
	Diálogo

FONTE: O autor a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

Em números, temos, então:

QUADRO 8 - CATEGORIAS DE CLASSIFICAÇÃO (EM NÚMEROS)

CATEGORIAS	TOTAL DE AMOSTRAS
SATISFAÇÃO NO TRABALHO	107
ABERTURA	63
DESENVOLVIMENTO	16
COMUNICAÇÃO INTERNA	168

RELACIONAMENTO	145
TOTAL GERAL DE AMOSTRAS	499

FONTE: O autor a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

O Quadro 8 resume, em números, o total de amostras (ou unidades de registro) coletadas de acordo com as categorias escolhidas. Como tratou-se de uma entrevista, todos os respondentes chegaram a comentar sobre as cinco categorias, com maior ou menor intensidade. Os números revelam que as temáticas relacionadas à comunicação interna e relacionamento interpessoal estavam mais recorrentes na conversa, muito justamente por esta temática ter sido substancial na pesquisa deste TCC. Em contrapartida, aspectos relacionados à categoria desenvolvimento foram os menos citados. Estas e as demais categorias têm suas análises a seguir.

4.4.1.1 CATEGORIA: SATISFAÇÃO COM/NO TRABALHO

“Você se sente feliz/satisfeito(a) no trabalho?” foi uma das perguntas iniciais que abriram o diálogo entre o pesquisador e os respondentes. Desse modo, não haveria qualquer tipo de intervenção provocada pelas questões seguintes, que poderiam influenciar e promover uma resposta diferente, especialmente àquelas voltadas à questão do grau de felicidade frente à comunicação interna da organização.

De acordo com o resultado das entrevistas, os respondentes consideram-se geralmente felizes no trabalho. Para Brum (2003), a motivação, bem como a satisfação, não são produtos de fatores externos, como prêmios e reconhecimento salarial. Estes provocam apenas um contentamento momentâneo. A satisfação se fomentaria a partir de elementos intrínsecos, e é alimentada por forças interiores, muitas vezes ligados à questão da formação, desenvolvimento, relacionamentos e clareza na comunicação (BRUM, 2003).

No geral, foi possível observar certa firmeza nas justificativas para a pergunta citada anteriormente. Todos se sentiram à vontade em expressar seus pontos de vista, sempre com exemplos do dia-a-dia que procuraram embasar suas respostas. O quadro a seguir (QUADRO 9) mostra o número de menções de cada dimensão (unidades de registro) ligada à satisfação com/no trabalho.

QUADRO 9 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS À CATEGORIA SATISFAÇÃO COM/NO TRABALHO

DIMENSÕES¹⁹	OCORRÊNCIAS²⁰ (número de menções)
Empoderamento	1
Desconfiança	1
Qualidade de vida	2
Valorização do funcionário	3
Produtividade	2
Condições/benefícios	1
Flexibilidade	7
Insatisfação/infelicidade	10
Reconhecimento	13
Pertencimento	6
Satisfação/felicidade	33
Autonomia/liberdade	19
Confiança	9

FONTE: Dados da pesquisa com os voluntários (2019).

Os números mostram que, principalmente, a autonomia/liberdade, o reconhecimento e a confiança são os fatores que mais influenciam no sentimento de satisfação do grupo. Foi possível perceber, nas falas, um certo padrão de respostas, uma homogeneidade no que concerne às dimensões mais citadas. Pode-se inferir disso que a Aliança Empreendedora tem estes aspectos enraizados em sua cultura organizacional. A seguir, o leitor pode ver depoimentos que ilustram as dimensões mais comentadas.

¹⁹ O pesquisador optou por mesclar as dimensões 'negativas' com as positivas por não ter separado um tópico exclusivo para estas. No entanto, elas também serão analisadas e mencionadas no decorrer desta análise.

²⁰ O número de ocorrências não tem a ver com o número de entrevistados e sim com a quantidade de vezes que a expressão é mencionada em sentido similar.

QUADRO 10 - DEPOIMENTOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

DIMENSÕES	DEPOIMENTO SELECIONADO
Reconhecimento	<i>Nas reuniões de feedback e, na verdade, eu acho que, pelo contato mais visual que eu tenho, por exemplo, quando alguém vem perguntar “ah, Marte, faz isso” e eu falo “ah, já fiz”, “ah, beleza”... pelo jeito que elas falam comigo, pelo jeito que elas me agradecem, eu sinto que elas reconhecem e ficam felizes. Não é uma coisa tipo, “ah, ok, já foi feito”, é um... a gente pode ver que é muito legal, que é uma coisa sentimental delas.</i>
Satisfação/felicidade	<i>Eu me sinto feliz e satisfeita, porque eu acho que o clima organizacional daqui é quase sem comparação com outros locais. É... eu acho que a gente tem uma questão profissional, mas também bem amistosa assim, quando tem alguém mal várias pessoas se mobilizam, “mas por que que você está mal?”, “mas veja bem, eu te ajudo! vamos fazer assim, assado!” (...).</i>
Autonomia/liberdade	<i>(...) Eu vejo que a Aliança Empreendedora dá muito, como é que se diz a palavra? Muita autonomia... para você dar ideias, para você fazer o que você tem interesse dentro do seu projeto. Eu, por exemplo, como estagiária, às vezes eu me sento do lado de outra estagiária para a gente ter algumas ideias, e às vezes eu sento do lado de diretoras e a gente conversa de igual para igual e pensamos juntas em algum projeto para a Aliança em si ou algum projeto específico.</i>
Confiança	<i>Porque eu acho que existe abertura, existe confiança, existe transparência, acho que é isso, abertura, confiança e transparência. Acho que essas três coisas possibilitam um vínculo forte.</i>

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

O quadro acima reflete um grande número de variáveis que se relacionam à felicidade no trabalho, que vão desde reconhecimento, valorização e reconhecimento até benefícios, confiança e autonomia do funcionário. Como mencionado nos capítulos anteriores, o trabalho já compõe parte significativa da vida dos indivíduos, por isso entender suas práticas e como este é representado para as pessoas é imprescindível. Corrêa *et al.* (2012) e Campos e Saraiva (2014) explicam que, então, devemos olhar para o trabalho não apenas como um meio de sobrevivência e sustento, mas como a maneira de o homem experimentar as vivências e ações da sua vida, definidas e influenciadas pelo trabalho (CORRÊA *et al.*, 2012; CAMPOS; SARAIVA, 2014).

Em linhas gerais, trata-se de, como Pereira (2012) comenta, de promover medidas em que os funcionários possam encontrar nas atividades que realizam diariamente motivos que deem sentido às suas vidas para se sentirem mais felizes (PEREIRA, 2012). Na Aliança Empreendedora, segundo os entrevistados, é possível

enxergar esta tratativa sinalizada por Pereira (2012). Para eles, quando a organização se mostra preocupada com as questões comportamentais do funcionário ao desenvolver iniciativas que visem ao bem-estar, o sentimento de pertença é promovido em alto grau:

E o que eu acho muito legal é que aqui dentro você não faz nada por fazer, tipo, sei lá, se estou fazendo um post, não vai ser porque me mandaram fazer, tipo, “Ó, Sedna, você precisa fazer esse post porque isso, isso e isso”, entendeu? Eu acho que esse alinhamento existe e sempre contribui para que você entenda o quanto você faz parte daquilo ali. (SEDNA, 2019).

Eu digo que satisfeita no geral. Acho que a gente tem evoluído bastante, assim, nesse sentido de cada vez estar mais conectado, cada vez mais ter esse sentimento de pertença. (MERCÚRIO, 2019).

A pertença e outros tópicos pelos entrevistados levantados são, então, alguns dos nortes estipulados pela comunicação interna da Aliança Empreendedora no que concerne ao estabelecimento de um ambiente propício a um clima organizacional positivo. Pereira (2012) e Chiavenato (2014) apontam que as organizações necessitam estar atentas aos benefícios e meios de atender às questões dos funcionários. Isso quer dizer que, quando o indivíduo é protagonista nas ações de comunicação interna, bem como suas expectativas e motivações, o processo de desenvolvimento da satisfação laboral torna-se ainda mais suscetível ao sucesso.

Outro tópico que ganhou bastante destaque nesta categoria foi o sentimento de autonomia/liberdade experimentados pelos respondentes. Shalom Schwartz (1992) explica que a autonomia é vista como um objetivo a ser alcançado pelos funcionários. Segundo o pesquisador, além de valorizar e motivar o empregado por meio do desafio, possibilita a satisfação no trabalho. A autonomia também propicia o desenvolvimento organizacional por meio da introdução de novos elementos e oportunidades na organização, como apontam Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997).

Em pesquisa realizada com empregados da área de saúde na Itália em 2011, Galletta et al. (2011) ressaltam a ligação entre a redução do *turnover*²¹ com o desdobramento de uma motivação dos funcionários por meio da autonomia (GALLETTA; et al. 2011).

²¹ Turnover diz respeito à taxa de rotatividade de funcionários. Esta taxa mede o número de funcionários que saem de uma organização em um determinado tempo.

Dispor de uma oportunidade de assumir responsabilidades e uma liberdade para com projetos profissionais pode promover a identificação com o trabalho. Estas são variáveis que podem ser encontradas nos depoimentos de Plutão e Júpiter:

Também tem essa questão de liberdade, eu acho de... tipo, eu coordeno o (nome de projeto) e ninguém vem dar pitaco, sabe? Tipo, é um negócio que as pessoas, é muito legal, porque tem um espaço aberto para todo mundo participar e tudo mais, mas, você não sente uma dependência da diretoria ou de alguém para fazer suas atividades. Até como estagiária, você tem muita autonomia. Acho que isso é superlegal porque não fica a questão de alguém estar te pressionando, eu acho que diminui muito a ansiedade (...). (PLUTÃO, 2019).

Porque ela me dá muita liberdade, a Aliança. É uma coisa que eu sempre tive problema em outros lugares, porque eu sou meio... um anarquista institucional, eu não respeito muitas regras e a Aliança, assim, de certa forma, não que isso é, por um conformismo da Aliança, mas, faz parte do sistema institucional deles, mesmo, dar essa liberdade das pessoas. (JÚPITER, 2019).

O próximo tópico explicita a categoria “Abertura”. Nele são expostos alguns dados quantitativos e qualitativos do material coletado, bem como considerações do autor desta pesquisa, baseadas em pesquisadores do campo.

4.4.1.2 CATEGORIA: ABERTURA

Para entender as percepções voltadas à abertura e disponibilidade de informações, pessoas e afins, o pesquisador escolheu a pergunta “Você acredita que seus(as) gestores(as) são acessíveis?”. De acordo com a maioria dos entrevistados, os gestores são acessíveis e se mostram abertos para a construção conjunta das atividades.

Segundo Beatriz Galvano Mendes (2017), a comunicação tem alto potencial de mediação para se conquistar e solidificar a confiança entre gestor e funcionário. Assim, a pesquisadora sinaliza que as empresas necessitam promover a capacitação dos líderes no processo de comunicação para que o estreitamento de laços se concretize. “É necessário que os líderes entendam a importância da confiança para que o diálogo possa ocorrer da melhor maneira possível” (MENDES, 2017, p. 65).

Mas, como incentivar e desenvolver esta abertura dos gestores frente aos funcionários? Cynthia Provedel (2014) explica que existem alguns fatores que

influenciam diretamente nisso, tais fatores encontram-se na figura a seguir (FIGURA 6):

FIGURA 6 - FATORES QUE INFLUENCIAM NO DESENVOLVIMENTO DA INTERAÇÃO ENTRE GESTOR E FUNCIONÁRIO

Abertura	O gestor precisa estar presente no dia a dia da equipe, mantendo sempre as portas abertas para conversar sobre assuntos importantes e para se aproximar das pessoas. O líder que está sempre em reunião ou que vive desmarcando seus compromissos de área acaba se afastando do seu time. Atitudes como estas acabam burocratizando a relação entre gestor e equipe.
Apoio	O líder precisa dar apoio ao seu time. Não é aconselhável que o gestor suma na hora de apuro ou situações de crise. É necessário, também, demonstrar apoio às decisões que sua equipe toma no dia a dia. O ato de apoiar também inclui assumir erros em conjunto e escolher juntamente com a equipe as estratégias a serem utilizadas nas tarefas.
Coerência	Falar que as coisas devem ocorrer de determinada forma, mas agir de maneira oposta é a realidade de alguns gestores. Quando se faz diferente do que se diz, o líder tende a perder a credibilidade com o seu time. Ter coerência no falar e no agir fortalece a confiança e inspira os empregados a se engajarem nos mesmos propósitos e atitudes da sua liderança.
Sinceridade	Na medida em que o gestor é sincero em sua forma de ser, se comunicar e lidar no dia a dia, sua equipe saberá exatamente o que esperar dele e isso, ao longo do tempo, traz confiança ao time que saberá que seu líder será transparente e verdadeiro sob todas as circunstâncias. Desta forma, a confiança aumenta e se sustenta no longo prazo.
Empatia	É uma ferramenta importante na manutenção da confiança. O gestor deve sempre se colocar no lugar do empregado, entendendo suas motivações, anseios e preocupações. Com isso, o empregado se sente confortável para se expressar com o seu líder direto. Abre-se, então, um espaço de confiança e compreensão mútuas.

FONTE: Beatriz Galvano Mendes (2017), adaptado de Provedel (2014).

Estes fatores, quando aplicados de maneira correta, desenvolvem um nível de credibilidade bastante positivo, pois acarreta uma gestão efetiva por meio da abertura dos gestores. Desse modo, a categoria “Abertura” da Aliança Empreendedora mostrou-se bastante presente com certa consideração: a dimensão “abertura/disponibilidade” foi a dimensão mais comentada pelos entrevistados entre as demais dimensões (inclusive de outras categorias).

Os Quadros 11 e 12 indicam, respectivamente, o número de ocorrências de cada dimensão da categoria “Abertura” e alguns dos depoimentos selecionados que procuraram ilustrá-las.

QUADRO 11 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS À ABERTURA

DIMENSÕES	OCCORRÊNCIAS (número de menções)
Ausência de colaboração/prioriza apenas seu projeto	6
Ciência do que está acontecendo em outro projeto	5
Abertura/disponibilidade	52

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

É interessante comentar que esta categoria foi a que possuiu menos dimensões para análise (apenas 3), mas, como mencionado anteriormente, possui a dimensão que mais foi citada entre os entrevistados. No quadro a seguir (QUADRO 12), é possível encontrar depoimentos que explicam as dimensões levantadas pelo autor deste trabalho.

QUADRO 12 - DEPOIMENTOS RELATIVOS À ABERTURA

DIMENSÕES	DEPOIMENTO SELECIONADO
Ausência de colaboração/prioriza apenas seu projeto	<i>Então, eu acho que ela [a frequência de interação] é média por causa disso, eu acho que as pessoas estão muito focadas nos seus próprios projetos, então... a conexão entre as coisas dentro da Aliança não fluem da mesma maneira que os projetos fluem, então, as equipes estão super alinhadas, mas, a conexão entre toda a Aliança não deixa que isso seja uma alta interação.</i>
Saber o que está acontecendo em outro projeto	<i>Querendo ou não essa proximidade [entre as pessoas] que a Aliança traz de a gente poder ter informação sobre outros projetos, sobre eventos que a gente participa, é... saber como que está o dia-a-dia de cada projeto, que a gente consegue ter em algumas trocas de e-mail ou outras atividades, mesmo, rodas de conversa, espaços de diálogos, é... ajuda a me sentir parte, né?</i>
Se mostram abertos/disponibilidade	<i>(...) também a questão de... todo mundo ser muito aberto, é um pessoal que, por mais que tenham pessoas um pouco mais velhas, tem uma mente muito aberta para a questão de sexualidade, de debates raciais, de minorias, então é uma coisa muito legal, assim, de poder conversar e sentir à vontade sempre para falar de coisas que não envolvem somente o trabalho.</i>

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

Durante a análise desta categoria, foi possível perceber um pensamento constante que pairava entre as considerações no que se referia à abertura dos cargos hierarquicamente mais elevados. Conforme as falas, os gestores se mostram bastante

abertos para escutar e ajudar os empregados da Aliança Empreendedora. No entanto, deve-se considerar que, também, houve algumas menções de que esta abertura se faz fraca ou é seletiva em alguns momentos:

Hum... Sabe, George, a gente lida com pessoas. Então sempre é difícil (risos). Mas, é... já recebi umas invertidas, umas respostas que não eram as que eu esperava, que não me deixaram muito feliz, mas, assim, eu acho que o tempo também cura tudo. (URANO, 2019).

(...) eu e a (fulana) sofremos muito, assim, em ter que bater em certas teclas várias vezes e nunca sermos ouvidos, assim, né, de as pessoas não fazerem do jeito que a gente pede para fazer, assim, e isso com certeza afeta a minha satisfação (...). (VÊNUS, 2019).

Mesmo com a alta taxa de menções no que se refere à uma abertura positiva por parte do quadro de funcionários da Aliança Empreendedora, ficou claro, em alguns momentos, que é preciso prestar um pouco mais de atenção neste quesito, uma vez que nem todos os funcionários entrevistados se mostraram completamente satisfeitos com a temática abordada.

Nos próximos parágrafos o leitor pode acompanhar dados e reflexões acerca da categoria “Desenvolvimento”, que trata das possibilidades e oportunidades de crescimento, tanto pessoal quanto profissional, no ambiente de trabalho da organização analisada.

4.4.1.2 CATEGORIA: DESENVOLVIMENTO

Hoje, mais do que em outra época, nunca se falou tanto sobre competitividade no mercado e como, tanto empresas quanto profissionais, precisam correr atrás de seu desenvolvimento²². Desse modo, faz-se necessário que as organizações estimulem seus profissionais para um aprendizado contínuo, visando uma diferenciação estratégica, competitiva e de sucesso, conforme Chiavenato (2010) aconselha. Como explica o pesquisador, a necessidade de se movimentar em busca da melhoria contínua virou imperativo, uma vez que as informações que se conseguem nesses processos de desenvolvimento devem ser utilizadas de modo útil e significativo no que se refere à busca de melhores resultados (CHIAVENATO, 2010).

²² IT FÓRUM 365. **Aprendizagem contínua é preciso para sobreviver à era da automação.** 2019. Não paginado. Disponível em: <<https://www.itforum365.com.br/aprendizagem-continuo-e-preciso-para-sobreviver-a-era-da-automacao/>>. Acesso em: 19 out. 2019.

Consoante a este pensamento, é interessante mostrar, então, que as funções do desenvolvimento das pessoas no contexto organizacional objetivam, como elenca Marcelo Almeida (2007), preparar os indivíduos para o exercício de suas atividades de modo satisfatório e mais assertivo, bem como de desenvolvê-los pessoalmente. A partir disso, pode-se afirmar que treinamentos, capacitações e aprendizados são uma maneira eficaz que ampliam competências e aumentam a produtividade (ALMEIDA, 2007).

Dentre as cinco categorias escolhidas para esta análise, “Desenvolvimento” foi a menos comentada entre os voluntários. O QUADRO 13 mostra o número de ocorrências de cada dimensão da categoria analisada. As mais destacadas pelos entrevistados foram crescimento profissional e crescimento pessoal, com sete e quatro menções na ordem.

QUADRO 13 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS AO DESENVOLVIMENTO

DIMENSÕES	OCORRÊNCIAS (número de menções)
Eventos	2
Cursos	1
Treinamentos	2
Crescimento pessoal	4
Crescimento profissional	7

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

A seguir, no QUADRO 14, encontram-se depoimentos referentes às duas dimensões mais mencionadas durante as entrevistas.

QUADRO 14 - DEPOIMENTOS RELATIVOS AO DESENVOLVIMENTO

DIMENSÕES	DEPOIMENTO SELECIONADO
Crescimento pessoal	<i>(...) eu acho que é saudável, é importante, gera crescimento, gera possibilidade de melhoria, de construção, de desenvolvimento (...).</i>

Crescimento profissional	<i>(...) eu não respeito muitas regras e a Aliança, assim, de certa forma, não que isso é, por um conformismo da Aliança, mas, faz parte do sistema institucional deles, mesmo, dar essa liberdade das pessoas. E isso promoveu um crescimento em mim, assim, uma descoberta, como profissional (...) muito grande, então, é uma coisa que... eu não vou ficar para sempre na Aliança, sabe, não quero. Mas, é algo que eu vou lembrar sempre de onde surgiu o Júpiter profissional... foi dentro da Aliança. Não foi antes, antes eu era um profissional que tentava me adaptar muito, ficava um mês com aquilo e já perdia o gosto, enfim, e a Aliança me deu essa liberdade, de criar e ser eu mesmo lá dentro (...).</i>
--------------------------	--

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

As falas mostram que as oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal se configuram como parcialmente presentes no cotidiano da Aliança Empreendedora, com possibilidades de participação em eventos e em cursos que capacitam o funcionário. No entanto, de acordo com a dimensão “Treinamento”, este é um tópico que pode melhorar. A partir disso, podem ser levantadas algumas hipóteses sobre a questão do desenvolvimento na organização analisada: a) existem poucas oportunidades de desenvolvimento; b) as oportunidades existem, mas não são comunicadas; e c) existem dificuldades em escolher quem participa das capacitações. No entanto, este TCC não visa se aprofundar no assunto, mas é importante ressaltar esta pauta para futuras pesquisas.

Ao longo das entrevistas, mesmo de forma sutil, alguns dos voluntários explicaram que, devido à alta frequência de interação que acontece no ambiente de trabalho, o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, enquanto ser humano que convive em sociedade, é fortificado. A seguir é possível ler depoimentos que ilustram este pensamento:

Existem coisas, tipo, básicas, que todo o lugar deveria fazer, tipo, você ser respeitado, o seu trabalho ser valorizado, você ser valorizado dentro da sua individualidade, né, tipo, as pessoas saberem que ninguém é igual e que vão agir de formas diferentes, e estar em um lugar em que você está sempre crescendo de alguma forma assim. Você sempre estar aprendendo coisas e não diretamente relacionadas ao seu trabalho, mas, né, sempre aprendendo coisas novas. (SEDNA, 2019).

E, também, acho que trabalhando numa ONG, né, a gente tem que falar de coisas que não só o trabalho, porque a sociedade de um modo geral interfere no nosso trabalho também, então, discussões sociais e discussões voltadas ao mundo, à política, à economia, ela impacta diretamente o nosso trabalho. (MERCÚRIO, 2019).

O próximo tópico, que analisa a categoria Comunicação Interna, trata sobre como o quadro de funcionários da Aliança Empreendedora consome e interage com os canais de comunicação interna. Para tanto, foram resgatados algumas considerações de autores da área, como Kunsch (2003), Gates (2006), Pinto (2008) e Marchiori (2008).

4.4.1.2 CATEGORIA: COMUNICAÇÃO INTERNA

Este é um dos tópicos mais interessantes desta pesquisa: entender de que forma a comunicação interna é consumida pelos funcionários da organização analisada e como eles a enxergam como promotor da felicidade organizacional.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna “é o setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da mercadológica” (KUNSCH, 2003, p. 267). É por meio dela que o funcionário entende sua importância enquanto protagonista dos processos e toma consciência de seu papel no funcionamento da organização. Neste tocante, a relevância da comunicação interna está nas “possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre gestão executiva e a base operacional” (KUNSCH, 2003, p. 159).

Em cada uma das entrevistas o autor questionou os voluntários sobre o que seria comunicação interna para eles. O resultado pode ser conferido no QUADRO 15 (a seguir). A consistência e padronização das respostas chamou a atenção do entrevistador:

QUADRO 15 - O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ALIANÇA EMPREENDEDORA

ENTREVISTADO	O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA PARA VOCÊ?
MERCÚRIO	<i>Comunicação interna para mim são os informes e o modo de como a empresa se comunica com os funcionários e como os funcionários também podem acrescentar, enfim, opinar e sugerir dentro da organização.</i>
VÊNUS	<i>Comunicação interna são todas as “comunicações” realizadas pela organização enquanto instituição ou pelos colaboradores entre eles com informes internos de procedimentos, regras, dos processos de trabalho dos projetos, acho que basicamente isso.</i>

TERRA	<i>Eu acredito que é a troca de informações dentro do nosso grupo de trabalho, tanto equipe menor quanto a equipe toda da Aliança. E aí envolve tudo quanto é tipo de troca, tanto relacionado aos projetos em específico quanto às ações institucionais e do ecossistema, também, que influencia a gente, eu acho que é essa troca que é a nossa comunicação interna.</i>
MARTE	<i>É... para mim comunicação interna é o jeito que a Aliança, como instituição, se comunica com os funcionários e o jeito que os funcionários se comunicam entre eles, tanto coisas pessoais quanto profissionais.</i>
JÚPITER	<i>Comunicação interna para mim? Cara, é a maneira de como a empresa se comunica com os funcionários e como ela estimula a conversa entre os funcionários também. Acho que em resumo seria isso, sabe?</i>
SATURNO	<i>Acho que são todas as formas de repasse de informação, mas acho que são todas as formas de trocas de informação que existe dentro de uma organização. Acho que ela pode surgir desde uma maneira mais formal, tipo, institucionalizada, de uma comunicação que é repassada e pensada, como a informal, são como as informações acontecem dentro de uma organização.</i>
URANO	<i>Comunicação interna... eu acho que é desde o que que cada área precisa de outras áreas para funcionar até um “pessoal, lavem a sua louça!”, eu acho que é todo o tipo de comunicação que acontece na Aliança. Então, eu acho que a minha ideia é que tem uma comunicação interna mais formal, que é o que eu disse, mais específica da área, até recadinhos do WhatsApp que estão ligados à Aliança.</i>
NETUNO	<i>Para mim comunicação interna é a forma com o que a empresa vai se comunicar com os seus funcionários, com os seus colaboradores. Não só eles, mas com diretores, independentemente de nível hierárquico.</i>
PLUTÃO	<i>É a forma que a empresa passa suas informações, tanto para o público que está dentro dela, quanto o público se comunicando entre eles, o público da empresa.</i>
SEDNA	<i>Eu acho que comunicação interna é toda a comunicação da Aliança, tanto com os funcionários, né, tipo, com os colaboradores como um todo, é como a forma como ela se comporta e como isso se reflete na comunicação externa dela. Acho que é tudo o que envolve a comunicação dela, tanto para dentro, porque eu acho que é voltada principalmente para os colaboradores como para fora, do que está aqui, né... porque isso se reflete diretamente na nossa comunicação.</i>

FONTE: O autor a partir da entrevista com os voluntários (2019).

Como o quadro acima mostra, todos os entrevistados possuem alguma noção sobre o que é comunicação interna. Pode-se inferir disso que eles têm maturidade

sobre como se dão os processos de comunicação formal e informal dentro da organização analisada.

As principais dimensões destacadas pelos voluntários da pesquisa foram ruídos/falhas na comunicação, canais de comunicação interna, comunicação de duas vias, se anseios dúvidas e questionamentos são respondidos e identificação com a causa/propósito. O QUADRO 16 expõe o número de ocorrências para esta categoria.

QUADRO 16 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS À COMUNICAÇÃO INTERNA

DIMENSÕES	OCORRÊNCIAS (número de menções)
Transparência	1
Anseios, dúvidas e questionamentos são respondidos	16
Comunicação de duas vias	22
Mantém-se (ou não) focado e não necessita decifrar códigos	9
Canais de comunicação interna	25
Dispersa informações ambíguas e rumores	11
Enxerga que afeta o sucesso da organização	10
Entende a visão da organização e de seu papel	11
Ruídos/falha na comunicação	48
Identificação com a causa/propósito	15

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

A seguir o leitor é contemplado com depoimentos selecionados que explicam as dimensões mais mencionadas dentro da categoria Comunicação Interna (QUADRO 17):

QUADRO 17 - DEPOIMENTOS RELATIVOS À COMUNICAÇÃO INTERNA

DIMENSÕES	DEPOIMENTO SELECIONADO
Anseios, dúvidas e questionamentos	<i>E eu aqui com ela no dia-a-dia é uma comunicação mais de tirar dúvidas, assim, tanto de dúvidas que partem de mim quanto de dúvidas que parte dela para as coisas que eu estou fazendo, assim, é... acho que no (nome de projeto) é assim.</i>
Comunicação de duas vias	<i>É quando alguma coisa que complicou mais e, eu acredito que isso é bem passível de melhorias, né? Acho que se tem alguma coisa que está acontecendo de uma maneira que a gente discorda, acredito que a Aliança é bem aberta para aceitar sugestões de melhorias, então, é... são... é sazonal. Agora,</i>

	<i>hoje, estou 100% satisfeita, por exemplo.</i>
Canais de comunicação interna	<i>É... eu falo muito, e daí isso, tipo, assim, falo no jeito informal, tipo, aqui, trocando o tempo inteiro, é uma coisa minha, tipo, de pensar alto, trazer informações, pensar, construir, é... acho que e-mail bastante, reunião bastante, WhatsApp bastante, acho que bastante pelo Teams, isso, acho que é isso, o tempo inteiro.</i>
Ruídos/falha na comunicação	<i>Às vezes chega uma demanda do parceiro e ela nem sempre vem clara, ela precisa ser decifrada. Vou precisar entrar em contato com o parceiro para entender. Às vezes chega uma demanda do financeiro que eu preciso parar para entender ou recorrer a informações, então, depende. Depende de onde a informação vem, porque nem sempre ela é clara para mim. Eu preciso parar para tentar entender ela.</i>
Identificação com a causa/propósito	<i>(...) porque a gente está na mesma sintonia, tipo, todo mundo tem a causa como um norte e a gente sabe o que a gente quer, então, isso ajuda bastante.</i>

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

É importante destacar que a dimensão mais comentada pelos entrevistados é negativa perante a comunicação interna: as falhas e ruídos na comunicação. Ao analisar as falas, foi possível perceber que na maioria das vezes, esta falha na comunicação está concentrada na dificuldade de saber quem é responsável pelo quê na Aliança Empreendedora. As seguintes falas ilustram isso:

Eu sinto bastante falta, até já conversei isso com a (fulana 4) quando eu entrei aqui e daí depois, ainda mais do resultado do nosso feedback, eu falei que eu sinto falta meio que de um manual ou um fluxograma, alguma coisa assim, com o rosto das pessoas dizendo: qual é o cargo, qual é o projeto, porque às vezes o telefone toca e a gente não sabe para quem passar. Ou surgiu alguma dúvida minha e eu não sei a quem perguntar, eu acho que falta isso na Aliança, deixar claro quem é quem e quais são os projetos de cada um. (MARTE, 2019).

Então, é porque hoje a comunicação entre... como Aliança, é um projeto, por exemplo, a gente sabe que um projeto foi lançado, quem está na equipe, e meta, geralmente a galera fala, mas a gente não sabe o processo, por exemplo, que você vai passar, por exemplo, ah, nesse projeto vai ter caravana, curso online, prêmio, etc., geralmente a gente sabe, “ah, é um prêmio”, e do que eu sinto falta é de ter mais detalhes, mesmo, de como vai funcionar o projeto, o que vai ter nesse projeto (...). (PLUTÃO, 2019).

Além da falta, há o excesso ou o direcionamento incorreto de informação, que gera falta de credibilidade da área frente seu público e um sentimento de cinismo em detrimento do entusiasmo (GATES, 2006). Foi mencionado por dois respondentes a questão do recebimento de *newsletters* que, em suas percepções acabam virando spam e/ou não são lidas:

(...) tem muitas newsletter que eles mandam e as pessoas meio que consideram spam, sabe? É... no geral, sim, quando são informações, é... específicas, sim, essa comunicação de duas vias sempre acontece. Agora quando são assuntos mais gerais nem sempre isso acontece porque eu acho que cada um foca mais naquilo que está precisando no momento e esse tipo de informação acaba meio que sendo spam da Aliança. (MARTE, 2019).

(...) Newsletter, nunca leio. Tipo, recebo, mas não... para ser honesto eu não leio (...). (JÚPITER, 2019).

As falhas e ruídos de comunicação, como explica Julio Pinto (2008), são fatores constituintes e inerentes a qualquer processo de comunicação. Para o autor, “não existe nada sem ruído. Não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção” (PINTO, 2008, p. 86). Pelo fato de várias falas terem mencionado sobre uma mesma falha na comunicação interna, pode ser que este esteja ligado à falta de planejamento²³ da administração da organização em manter os funcionários bem informados, com suas funções e atribuições bem definidas.

É importante compreender que a comunicação interna é um processo que gera conhecimento para as pessoas, transforma estruturas e desenvolve comportamentos (MARCHIORI, 2008). Por isso, deve-se ter em mente o poder que a comunicação interna tem de criar um clima organizacional positivo, bem como de adequar a realidade: fazer com que todos estejam no mesmo barco.

Também não podemos deixar de comentar a respeito dos canais de comunicação interna utilizados na Aliança Empreendedora. De acordo a pesquisa com os voluntários, os canais de comunicação interna mais utilizados no dia-a-dia são o WhatsApp, Instagram, Face a face, E-mail e Hangouts, e é importante destacar que a maioria dos canais estão no meio on-line. Estas ferramentas são vistas como um

²³ É importante destacar que esta falta de planejamento na comunicação é uma realidade na Aliança Empreendedora. O autor deste TCC sugere uma leitura do tópico “Entrevista com a Gestora de Comunicação Interna”, onde é possível encontrar o motivo.

meio de rápida solução de problemas, pois agilizam o processo de contato, de perguntas e respostas, e de integração.

Este fenômeno explica a convergência profissional e cultural na prática (JENKINS, 2009): segundo o estudioso dos meios de comunicação, o atual cenário da sociedade se caracteriza pela reapropriação de conteúdos a partir da convergência entre produtos de velhas e novas mídias, que se tornam híbridos. Nesse contexto, as tecnologias, o mercado, os gêneros, a cultura, em si, se reconfiguram.

A próxima categoria a ser analisada é “Relacionamento”, que trata de como as interações dentro do ambiente de trabalho da ONG acontece.

4.4.1.2 CATEGORIA: RELACIONAMENTO

Os seres humanos são sociais e necessitam viver em conjunto e interagir com seus semelhantes, para, assim, haver o intercâmbio de conhecimento. Esta proposição, levantada por Maria do Carmo Nacif de Carvalho (2009), refere-se à dependência que as pessoas têm do convívio social. Quando existe relacionamento interpessoal, é possível desenvolver um pensamento propício para lidar com as situações adversas e encontrar significados que dão sentido ao nosso propósito de vida. E no trabalho não é diferente.

Chiavenato (2010) explica que o relacionamento entre as pessoas é uma variável intrínseca ao sistema organizacional, porque este diz respeito ao comportamento humano, ao trabalho em equipe, à construção da confiança e à participação e colaboração das pessoas: “as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115). Carvalho (2009) mostra que é o relacionamento interpessoal um dos fatores mais relevantes na criação de um clima de confiança, respeito, afeto, harmonia e cooperação.

A categoria “Relacionamento” foi a segunda mais comentada na entrevista com os voluntários da Aliança Empreendedora, ficando apenas atrás de “Comunicação Interna” — no entanto, é possível estabelecer certa relação entre as duas —, com 145 menções no total. Os Quadros 18 e 19 mostram o número de menções de cada dimensão e depoimentos selecionados que se referem a cada uma delas, respectivamente.

QUADRO 18 - DIMENSÕES ATRIBUÍDAS AO RELACIONAMENTO

DIMENSÕES	OCORRÊNCIAS (número de menções)
Relacionamento interpessoal	41
Frequência de interação	29
Clima organizacional	31
Diálogo	44

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

Mesmo com poucas dimensões para esta categoria, obteve-se certa regularidade entre os temas abordados. A dimensão mais abordada foi “Diálogo”, com 44 menções, seguida, respectivamente por “Relacionamento interpessoal”, com 41, “Clima organizacional”, com 31, e “Frequência de interação”, com 29 menções. O seguinte quadro (QUADRO 19) exemplifica cada uma das dimensões com depoimentos extraídos das entrevistas.

QUADRO 19 - DEPOIMENTOS RELATIVOS AO RELACIONAMENTO

DIMENSÕES	DEPOIMENTO SELECIONADO
Relacionamento interpessoal	<i>(...) não foi tanto o impacto que a Aliança causa e mais o ambiente interno de trabalho, de liberdade, de amizade, de conversa, de companheirismo, então acho que, acho não, eu me sinto feliz, com o meu trabalho, com o que eu faço, com o que eu consigo... com o resultado do meu trabalho, eu consigo enxergar isso, e isso me deixa feliz.</i>
Frequência da interação	<i>(...) eu considero nossa frequência alta de interações, bastante alta, por conta de que é muito raro eu não depender de alguém ou alguém depender de mim neste trabalho, sabe, é muita troca, assim.</i>
Clima organizacional	<i>(...) eu acho que o clima organizacional daqui é quase sem comparação com outros locais. É... eu acho que a gente tem uma questão profissional, mas também bem amistosa assim, quando tem alguém mal várias pessoas se mobilizam</i>
Diálogo	<i>Porque se eu não tivesse essa proximidade, essa troca de informação com as pessoas, talvez eu não conseguisse criar esse vínculo e ter essa abertura para conversar, para falar e dar feedback.</i>

FONTE: O autor, a partir das entrevistas com os voluntários (2019).

No geral, o relacionamento interpessoal, a frequência de interação, o clima organizacional e o diálogo na Aliança Empreendedora são bastante positivos. A abertura, o sentimento de pertença, a comunicação interpessoal são fatores que

cooperam para o desenvolvimento de um forte relacionamento interpessoal na organização.

De acordo com a pesquisa, grande parte dos respondentes acreditam que a frequência de interação entre gestor e funcionário é alta, e uma pequena parcela alega ser média (em uma escala alta - média - baixa). Segundo as falas, pelo fato de estar todo mundo muito próximo em um ambiente não é espaçoso, a interação acontece diariamente²⁴. Essa proximidade facilita a troca de informação e de dúvidas, a conversa informal, o *feedback*, o diálogo e a construção conjunta de soluções para a organização e/ou os projetos.

É interessante explicar que toda a interação da Aliança Empreendedora, pelo menos em sua grande maioria, se dá de maneira bastante horizontal. A existência de cargos hierárquicos não interfere na maneira que um estagiário conversa com seu coordenador, por exemplo. Estas interações se dão de maneira orgânica, natural e harmoniosa. Os seguintes depoimentos explicam este pensamento:

É... eu acho que a gente tem uma questão profissional, mas também bem amistosa assim, quando tem alguém mal várias pessoas se mobilizam, “mas por que que você está mal?”, “mas veja bem, eu te ajudo! vamos fazer assim, assado!”. (URANO, 2019).

Eu falei para ela que não foi tanto o impacto que a Aliança causa e mais o ambiente interno de trabalho, de liberdade, de amizade, de conversa, de companheirismo (...). (VÊNUS, 2019).

(...) tanto que têm os cafés e também algumas conversas informais, e daí conversas sobre o que você fez no dia ou no final de semana, o filme que você assistiu, o show que você foi (...). (NETUNO, 2019).

Observa-se, então, que em um ambiente de trabalho como a Aliança Empreendedora, as pessoas constroem em conjunto a partir do estreitamento de laços que possuem. Foi percebido que a cooperação, o envolvimento entre os funcionários e o próprio trabalho em equipe proporciona um ambiente harmonioso e um clima organizacional positivo, com intensa troca de saberes que gera identificação e satisfação pessoal.

O relacionamento entre os funcionários está intrinsecamente associado às competências de se relacionar bem dentro de uma organização. É por meio da interação que a compreensão de saber conviver com diferenças é fortificada, por isso,

²⁴ Salve casos específicos como a comunicação com as outras duas sedes da Aliança Empreendedora (São Paulo-SP e Recife-PE).

valorizar cada funcionário na sua individualidade é essencial, uma vez que convívio e afinidade são peças-chave na realização de projetos de sucesso.

4.5 AFINAL, A COMUNICAÇÃO INTERNA INFLUENCIA NO SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO LABORAL?

O mundo contemporâneo está em uma corrida rumo à frustração crônica porque a felicidade passou a ser objeto da cultura do narcisismo. Este é uma preocupação apontada por Bauman e Dossal (2014) quando o primeiro autor explica o conceito “líquido”, pelo qual a sociedade se encontra nos dias de hoje. Ou seja, praticamente extinguiu-se a ideia de visão de longo prazo e as ações cotidianas permeiam uma cultura do imediatismo, do prazer, da individualização e do consumo (BAUMAN, 2009).

As formas de se experimentar a felicidade, desde a Idade Antiga até os dias atuais sofreram grandes transformações, mas ainda é possível construir relações entre os diferentes pensamentos. Epicuro, da Grécia Antiga, por exemplo, sinalizava que felicidade consistia no prazer e na ausência de seu oposto, o desprazer. Em linhas gerais, significava viver de acordo com o prazer e em busca deste em detrimento do desprazer. Deve-se considerar a qualidade e não a quantidade de experiências, sendo as virtudes e práticas filosóficas caminhos para isso (SEWAYBRICKER, 2012).

Viver a felicidade a partir do prazer, fugindo do desprazer, é uma questão também apontada por Freud. O psicanalista salientava que as pessoas se esforçam para permanecer no estado de felicidade. Elas almejam vivenciar sentimentos de prazer e querem ausência da dor e do desprazer. Neste tocante, Inada (2011) explica que na era da globalização, as transformações permitiram o estabelecimento de uma sociedade de consumo e contribuíram para novos ideais de felicidade.

O apelo ao prazer imediato impera na sociedade contemporânea como única possibilidade de alcançar a tão almejada felicidade. Cresce, a cada dia, a tentativa incessante de corresponder às exigências de modelo ideal impostas pela sociedade do espetáculo. (AUDINO, 2011, p. 62).

Essa opinião paira entre vários autores, entre eles Bruckner (2012) que, segundo o autor, a felicidade está influenciando as dinâmicas e experiências humanas

cada vez mais. Um dos meios utilizados para tal é a publicidade. No que se refere à publicidade, Freire Filho (2010) ressalta que a felicidade é utilizada exacerbadamente nas mensagens publicitárias e transformou-se em uma ‘mola propulsora’ de todas as ações humanas. Consequentemente, a felicidade apresenta um status de produto simbólico de forte influência no que se refere à obtenção de prazer e engajamento das pessoas.

As redes sociais também se fazem presente neste contexto. O ciberespaço, conforme sugere Gondim (2007), tem sido palco das discussões acerca da felicidade. Nele as pessoas necessitam expor a todo momento que estão felizes, muitas vezes como meio de busca pela aceitação e reconhecimento social. A felicidade revelou-se como uma obrigação e as pessoas adotaram esta necessidade de se mostrar felizes para o mundo, mesmo quando estão tristes, pois só assim são aceitas em seu círculo social (CARREA, 2014; LOPES, 2013). Bauman (2009) explica que a sociedade, cega pela economia da atenção e pela sociedade do espetáculo, desenvolveu um modelo a ser alcançado de um estado feliz:

Agora, tal como antes, privação significa infelicidade. Às dificuldades materiais que ela pode provocar se somam a degradação e a humilhação de se ver na extremidade receptora da privação, um pesado golpe na autoestima e uma ameaça ao reconhecimento social. (BAUMAN, 2009 p. 62).

É essencial destacar que a felicidade também se relaciona intimamente com as experiências no mundo do trabalho. Dan Baker, Cathy Greenberg e Collins Hemingway (2006), autores do livro *What Happy Companies Know*, estabelecem parâmetros para dizerem que a base da felicidade organizacional é composta por comportamentos resultados de uma abordagem estratégica. Nesse sentido, os empregados são incentivados a participar de várias ações da organização, o que desperta sentimentos de pertencimento, satisfação no trabalho e passam a contribuir para a promoção de um clima organizacional positivo.

Este é um cenário interessante para os profissionais de relações públicas enquanto gestores da área de comunicação interna. Especialistas em gerenciar e realizar a curadoria da comunicação, os profissionais de relações públicas têm missão a consolidar a identidade e a visão organizacional, e de manter uma imagem positiva da organização perante o público interno (CARVALHO, 2016). Nesse contexto, o comunicador tem papel essencial na promoção de estratégias que façam sentido e que alinhem expectativas. Assim, a organização se torna mais “flexível e coesa o que,

por sua vez, torna possível o compromisso com os objetivos por parte dos colaboradores e, tal, traduz-se em sucesso” (CARVALHO, 2016, p.47).

A responsabilidade atribuída ao profissional de relações públicas, de gerar engajamento por meio da comunicação de duas vias, de reconhecer e valorizar o trabalhador, é um gatilho para o sentimento de satisfação laboral. Ao valer-se de pesquisas e auditorias internas de opinião, imagem e satisfação, têm-se material para desenvolver uma comunicação eficiente. Como resultado dessa estratégia, desenvolve-se sentimentos de confiança, credibilidade e compartilhamento dos principais valores da organização (MARCHIORI, 2008).

Trazendo esta temática ao contexto desta pesquisa, durante as entrevistas, uma questão foi perguntada aos entrevistados da Aliança Empreendedora sobre a relação da comunicação interna com o sentimento de felicidade organizacional dos funcionários: 1) O status atual da comunicação interna da Aliança Empreendedora afeta positivamente, neutralmente ou negativamente na sua felicidade com o trabalho?

Como resultado, a maioria dos entrevistados respondeu que a comunicação interna atual na organização analisada influencia positivamente seu sentimento de felicidade com o trabalho, enquanto uma minoria considera negativamente e/ou não totalmente.

Os motivos dos respondentes que acham que a comunicação interna influencia em sua satisfação permeiam algumas temáticas, são elas: o senso de pertencimento, aumento da produtividade, criação de um forte vínculo, abertura para diálogos e *feedbacks*, promoção de um bom relacionamento interpessoal e/ou clima organizacional, estimula para o alcance dos objetivos e faz com que sua voz seja ouvida. Alguns dos depoimentos abaixo refletem estas razões:

Porque se eu não tivesse essa proximidade, essa troca de informação com as pessoas, talvez eu não conseguisse criar esse vínculo e ter essa abertura para conversar, para falar e dar *feedback*. (...) ajuda a me sentir parte, né? E fazer com que a gente crie vínculos mais fortes que o trabalho (...). (TERRA, 2019).

Porque se é um lugar que a gente não se sente bem para conversar ou para perguntar, ou até mesmo para ter um contato, uma boa relação com os colegas do trabalho, a gente começa a ficar infeliz (...). (MARTE, 2019).

(...) porque como eu disse, aqui eu me sinto muito acolhida. Quando eu chego aqui eu sei que tenho pessoas que, tipo, estão aqui para somar de alguma forma, então, não tenho dúvida que a minha satisfação e felicidade estão ligadas à essa comunicação, (...) à forma de como as coisas buscam ser claras (...). (SEDNA, 2019).

(...) isso aí é o principal, cara. É se sentir ouvido. É que, cara, todo mundo gosta de se sentir importante. É natural do ser humano, né, a gente precisa e com o tempo eu comecei a perceber em como o meu trabalho vem influenciando várias coisas aqui dentro, tipo, até contratação de fornecedor (...). (JÚPITER, 2019).

Ao analisar os depoimentos que diziam que a comunicação interna da Aliança Empreendedora afeta negativamente ou não totalmente no sentimento de felicidade, algumas causas podem ser levantadas. De acordo com as falas, a comunicação interna se mostra falha, não há um retorno efetivo por parte das ações das pessoas, se faz difícil para saber o que acontece nos projetos, os processos não estão alinhados nem conectados, a integração não é forte com aquilo que não “me convém”, existe uma certa ausência de reconhecimento formal bem como do sentimento de pertença. Os seguintes depoimentos mostram estes apontamentos:

(...) quanto às comunicações entre as pessoas, entre as equipes como um todo afetam a minha satisfação porque muita coisa não acontece ou acontece errado por falta dessa comunicação, assim, né, ou por mal entendimento ou por falta de atenção (...) sofremos muito, assim, em ter que bater em certas teclas várias vezes e nunca sermos ouvidos, assim, né, as pessoas não fazem do jeito que a gente pede para fazer, assim, e isso com certeza afeta a minha satisfação (...) não respeitam os procedimentos que a gente comunica e, de novo, não tem aquele senso de responsabilidade com essa ação (...). (VÊNUS, 2019).

Eu acho que sim, porque eu acho que, por eu ser institucional, dificulta muito pra mim, é... não saber o que está acontecendo na Aliança como um todo. Óbvio que tem que ser uma coisa que também tem que partir de mim, não só da Aliança, mas, eu acho que se fosse uma coisa mais conectada, de todo mundo saber o que está acontecendo (...). Acho que a gente deixa de lado quanto tem alguma coisa assim porque não é prioridade (...). (PLUTÃO, 2019).

Acho que às vezes eu não me sinto totalmente reconhecida, acho que por mais que todo mundo se esforce muito para estar melhorando essa comunicação interna, acho que ainda tem... não sei, acho que ainda está em processo, sabe, isso. Eu posso estar errada também e sendo muito exigente, mas, tem algumas vezes que eu não me sinto tão reconhecida, não me sinto tão parte. (MERCÚRIO, 2019).

A partir dos dados e depoimentos acima, é possível chegar à conclusão de que, na Aliança Empreendedora, a comunicação interna, sim, é um dos fatores que podem vir a influenciar o sentimento de felicidade organizacional entre o quadro de funcionários, porém, com algumas ressalvas. Estas serão apontadas e discutidas nos próximos parágrafos.

É possível inferir das falas que a comunicação interna, no contexto da organização analisada, se dá em um certo grau informalidade. Os motivos disso foram

apresentados na conversa com a gestora da comunicação interna: até pouco tempo não havia uma área normalizada de comunicação interna, e os comunicados oficiais eram emitidos pelo setor de DH; falta certa maturidade frente ao estabelecimento de estratégias e canais de comunicação interna efetivos; a conversa face a face²⁵, sem registros, é muito respeitada na ONG; não são formalizados, até então, uma regularidade ou planejamento de ações do núcleo de comunicação interna, entre outros motivos.

No entanto, é perceptível o alto potencial de efetividade nas ações de comunicação interna da Aliança Empreendedora. Uma das possíveis estratégias seria valer-se da causa da organização para comunicar ações que façam com que os funcionários entendam o valor de seu trabalho, bem como fortaleçam seu sentimento de pertença na organização.

Outros pontos abordados que, segundo os respondentes, influenciam no sentimento de satisfação laboral são as questões de conhecimento sobre o negócio. Ou seja, serem informados sobre o que está acontecendo em outros grupos de trabalho da organização e quem recorrer para buscar tal informação. A falta de informação e de uma comunicação clara aos funcionários está intimamente relacionada ao sentimento de insatisfação (BEKIN, 2004). Para mitigar estes pontos, Bekin (2004) apresentou dez processos necessários que devem ser considerados em uma organização que deseja valorizar seus empregados. Estes pontos encontram-se no QUADRO 20 (abaixo):

²⁵ O autor deste trabalho deixa claro que existe, sim, muita efetividade na conversa face a face. Para ele, esta foi citada por ocorrer sem o auxílio de um segundo canal de comunicação interna, que registre, efetivamente, o conteúdo e a mensagem trocada durante a conversa.

QUADRO 20 - ASPECTOS DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFETIVA QUE INFLUENCIA NA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SEGUNDO BEKIN (2004)

ASPECTOS DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFETIVA QUE INFLUENCIA NA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários.
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo.
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação.
5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário.
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.
9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

FONTE: Adaptado de Bekin (2004).

Na Aliança Empreendedora, assim como em qualquer outro ambiente organizacional, há nítida necessidade de informações confiáveis e seguras. Por isso, é essencial que a comunicação interna atue no oferecimento de mensagens e no esclarecimento de dúvidas e questionamentos de modo formal. Dessa maneira, a centralização do conteúdo e a facilidade em achá-lo faz com que as pessoas saibam onde encontrar as informações que necessitam. No caso da ONG, por exemplo, entender os processos e saber o que está acontecendo em cada projeto é uma necessidade apontada por muitos. A comunicação interna necessita, a partir destas falhas de comunicação, encontrar oportunidades de fortalecer ainda mais seu papel enquanto curadora e emissora de informações claras, assertivas, transparentes e verídicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bem-estar dos colaboradores de uma organização é temática perene nas discussões de algumas organizações no contexto atual. Promover um ambiente de trabalho em que as pessoas podem ter seus anseios, dúvidas e questionamentos ouvidos e atendidos, bem como seu trabalho valorizado e reconhecido é indispensável para a construção de um sentimento de satisfação laboral. Além disso, o acesso à informação necessária para a consecução do trabalho e a promoção de um relacionamento interpessoal positivo são fatores que se mostram imprescindíveis para um bom clima organizacional.

É na comunicação interna que são possibilitadas as trocas de informação que objetivam a construção do conhecimento organizacional e do engajamento das pessoas. Ou seja, a partir do compartilhamento de conteúdo referente às práticas cotidianas, sem deixar de mencionar as questões filosóficas, mais perenes, como missão, visão, valores e políticas, é que se estabelece uma cultura organizacional consistente. Como resultado, a interação social, a credibilidade e a manutenção das identidades e imagem da organização se constrói (MARCHIORI, 2008). Na teoria, conseguir propiciar todos estes fatores parece ser um tanto quanto fácil para os comunicadores. No entanto, na prática, ainda representam um grande desafio que profissionais de comunicação interna enfrentam.

A falta de engajamento, a ausência da colaboração, a ambiguidade de informações, os rumores e ruídos de comunicação, entre outros fatores, são elementos que dificultam a existência de uma comunicação interna consolidada e solidificada. É neste tocante que destacamos a necessidade de se ter um profissional de comunicação, em especial o de Relações Públicas, no exercício da manutenção da comunicação interna no ambiente organizacional. Curador de informações por excelência, o RP tem sua formação voltada, em tese, para a criação de um ambiente favorável ao estabelecimento da comunicação de mão dupla, que atende tanto os interesses da alta direção quanto do “chão de fábrica”. Assim, o uso de canais de comunicação efetivos, sejam eles *on* ou *offline*, são essenciais, cada um com suas características e objetivos específicos que buscam promover o protagonismo de ambas as partes no alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, o principal estímulo para esta investigação foi de estudar como se dão as dinâmicas de consumo da comunicação interna do quadro de funcionários da Aliança Empreendedora e sua relação com a satisfação laboral. Para tanto, resgatamos as concepções de felicidade ao longo da história, e conseguimos ver sua alteração conceituais ao longo dos anos, que vieram ao encontro do determinado contexto em que estavam inseridos. Além disso, exploramos também práticas que o autor deste trabalho de conclusão de curso julgou necessárias para uma melhor compreensão: a representação da felicidade nos meios de comunicação, tanto nas campanhas publicitárias, como em produtos culturais e nas redes sociais, e a relação do endomarketing com a comunicação interna, por exemplo.

Desse modo, a revisão bibliográfica deu início ao percurso metodológico desta pesquisa. Em seguida, utilizamos como método de coleta de informações do objeto selecionado dois tipos de entrevistas (em profundidade e semiestruturada) para entender as visões da gestora de comunicação interna e de dez funcionários da organização analisada. No primeiro momento, com a gestora de comunicação interna Manoela Dall Igna, também responsável pela área de desenvolvimento humano, procuramos identificar o *status quo* que a área de comunicação interna se encontra. Como resultado, identificamos que esta ainda está 'engatinhando' no quesito formalização de suas atividades, isto é, segundo a consultora, os funcionários não sabem da existência de um núcleo específico para a comunicação interna da Aliança Empreendedora. No entanto, foram elencados pontos fortes de atuação da área: a linguagem atrativa e eficaz passa uma mensagem coerente e que faça sentido aos colaboradores e a abertura que todos têm para receber conteúdo, por exemplo.

No que se refere à análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com funcionários da ONG, utilizamos, como operador metodológico, a análise de conteúdo de Laurence Bardin (2011). Como ferramenta de análise, foi escolhido o software MAXQDA, que facilitou o processo de análise das categorias, dimensões e unidades de registro das entrevistas transcritas. Foram estabelecidas 35 dimensões, classificadas em cinco categorias elencadas pelo autor, são elas: satisfação com/no trabalho, abertura, desenvolvimento, comunicação interna e relacionamentos.

No geral, os dados coletados mostraram que os funcionários da ONG são felizes no ambiente que estão, e que a comunicação interna, sim, é um dos fatores que influencia no sentimento de satisfação laboral. De acordo com eles, a abertura, o reconhecimento, o relacionamento interpessoal, os feedbacks e o diálogo

proporcionado formal e informalmente pela organização tornam a ONG um bom lugar para se trabalhar. Por outro lado, foi possível também apontar certo sentimento de insatisfação em alguns dos funcionários. As falas que ilustram este sentimento dizem a respeito sobre a ausência de uma comunicação interna solidificada, que mostre a importância de se seguir os processos padronizados e de se comunicar efetivamente.

Mesmo que os sentimentos positivos frente à comunicação interna se mostram mais expressivos, destacamos a necessidade da promoção de uma comunicação interna ainda mais eficaz, seja na Aliança Empreendedora ou em outras organizações. Ou seja, é essencial a atuação de um profissional de relações públicas que entenda o público interno e crie estratégias e ações que atendam suas necessidades. As organizações têm na informação uma poderosa ferramenta para contribuir com a felicidade do público interno e alcançar seus objetivos (BRUM, 2008) e promover o sentimento de pertença, uma vez que um funcionário estimulado e feliz cria laços com a organização, tendo, como resultado, um ambiente de trabalho mais sinérgico.

O profissional de relações públicas entra neste sentido para pensar em como gerar um clima organizacional positivo. Conforme Kunsch (2003), sua atuação principal está nas possibilidades de diálogo e de troca de informações e, esta construção conjunta, cria uma visão compartilhada dos objetivos organizacionais. Como resultado, tem-se a solidificação da aproximação empresa-empregado (BRUM, 2000) e o desenvolvimento de um ambiente baseado nos valores, confiança, competência e comprometimento (MARCHIORI, 2008).

Toda e qualquer pesquisa apresenta viés parcial, uma vez que estamos falando de um pesquisador que é ser humano, e que este teve, em sua trajetória, diversas experiências que o fez chegar até onde chegou. Dito isso, é interessante destacar que umas das principais limitações do estudo foi a própria aproximação que o pesquisador tem com a organização analisada. Mesmo que, por um lado, facilitou a comunicação, na qual os entrevistados se sentiram mais à vontade, por outro, existe certa probabilidade de a análise ter sido feita sob o viés de quem já trabalhou e lidou com as pessoas entrevistadas.

Além disso, uma possível comparação com outras organizações, de diferentes segmentos e portes seria interessante para enriquecer ainda mais a pesquisa. Ou seja, entender os processos de consumo de comunicação interna e sua relação com a felicidade em uma organização com mais de 500 funcionários e que tenha uma área solidificada de comunicação interna pode implicar em diferentes resultados durante a

coleta. Vale destacar que este era um objetivo inicial do pesquisador desta monografia, porém, devido ao tempo hábil para a consecução desta pesquisa, tal fato não foi possível.

Uma terceira limitação, também necessária neste sentido, é a impossibilidade de se realizar generalizações a partir desta pesquisa. Por se tratar de um estudo de caso, ficamos impossibilitados de transpor os resultados para outros contextos, uma vez que a análise feita se deu por meio da percepção pessoal e visão de mundo de um público específico.

O quarto e último ponto levantado nesta monografia foi que este trabalho pretendeu relacionar a comunicação interna com o sentimento de satisfação laboral. Isto é, não foram levados em consideração outros fatores que se mostram externos à esta dinâmica. Assim, o recorte desta pesquisa foi apenas de demonstrar como a comunicação interna, bem como suas estratégias e uso de canais, podem promover o sentimento de felicidade organizacional entre os funcionários da Aliança Empreendedora. O autor reconhece que, para que um funcionário se sinta feliz no ambiente de trabalho, existem diversas variáveis, muitas delas fora do ambiente de trabalho e que não se relacionam diretamente com ele, como política, economia, família, entre outros.

Almejamos que este trabalho possa contribuir com estudos futuros no campo da comunicação organizacional. Pouco explorada, esta temática revela um *gap* de investigações, mesmo que a satisfação tenha sido levada cada vez mais em consideração nas discussões atuais, bem como a importância da comunicação, que tem sido vista como função estratégica no ambiente corporativo.

De acordo com as considerações do pesquisador, mostra-se interessante a possibilidade de se realizar uma pesquisa em comparação com duas organizações de tipos e portes distintos. Dois ou mais ambientes diferentes, com uma infinidade de percepções distintas podem, consideravelmente, ser insumo necessário para a construção de uma pesquisa e dar uma visão mais esclarecedora sobre a relação da comunicação interna com a felicidade.

É importante destacar que este trabalho não tem a intenção de mostrar suas conclusões e escrevê-las em pedra. A discussão de ambos os temas (comunicação interna e felicidade) evoluem dia após dia e são bastante complexos. Em linhas gerais, o pesquisador pretendeu com esta monografia dar um pequeno passo para o

desenvolvimento de estudos que estreitem a relação da academia com o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da universidade de Brasília. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/36ucbN4>>. Acesso em: 18 out. 2019.
- AMORIM, J. F. **A felicidade nos tempos do hiperconsumo: Corpos felizes e corpos domados**. In: XV ENCONTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS DO NORTE E NORDESTE E PRÉ-ALAS BRASIL. Teresina-PI, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2r9lbG4>>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- ANDERSON, P. **As Origens da Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Trad. Antônio de Castro Caeiro. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- AUDINO, T. F. **O imperativo da felicidade na contemporaneidade**. 81 f. Dissertação (Mestrado em Teoria Psicanalítica) – Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2WIDTB5>>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- BAKER, D., GREENBERG, C. e HEMINGWAY, C.: **What Happy Companies Know**. Nova Jérсия: Pearson Education, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo / Laurence Bardin**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUDRILLARD, J. **Tela total: mitos-ironias da era do virtual e da imagem**. Porto Alegre: Sulina, 1997.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- _____. **Arte da vida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- BAUMAN, Z. DESSAL, G. **O retorno do pêndulo: Sobre a psicanálise e o futuro do mundo líquido**. (L. Moscone, Trad.). Buenos Aires: Fundo de Cultura Econômica, 2014.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERNAYS, E. W. **Crystallizing Public Opinion**. New York: Boni and Liveright, 1923.

BLOG MARKETING MUNDO. **Uma lição de endomarketing com a Best Buy**. Não paginado. Disponível em: <<http://bit.ly/2NzOwIC>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

BOHM, D. **Diálogo**: Comunicação e Redes de Convivência. São Paulo: Palas Athenas. 2005.

BONIN, J. **Revisitando os bastidores da pesquisa: Práticas metodológicas na construção de um projeto**. In: MALDONADO Alberto Efendy. Metodologias da Pesquisa em Comunicação: olhares, trilhas e processos. Porto Alegre: Sulina, 2006.

_____. **Explorações sobre práticas metodológicas na pesquisa em comunicação**. São Leopoldo: FAMECOS, 2008. v. 5 nº 37. Disponível em: <<http://bit.ly/2WEUhCB>>. Acesso em: 25. Out. 2019.

BRITO, S. C.; RODRIGUES, E. P. **O estresse e a ansiedade na sociedade do século XXI: um olhar cognitivo-comportamental**. Rev. FSA, Teresina, v.5, n.1, jan./dez. 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/33eb0PR>>. Acesso em 24 mar. 2019.

BRUCKNER, P. **A Euforia Perpétua: ensaio sobre o dever da felicidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002.

BRUM, A. M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

_____. **Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing**. São Paulo: Integrare, 2012.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. Great Britain: Routledge, 1989.

CAIM, F. et al. **Marketing e comunicação para pequenas empresas: o marketing e a comunicação organizacional sem complicações, para novos empresários e aprendizes permanentes**. São Paulo: Novatec Editora, 2006.

CAMPOS, M., & SARAIVA, L. A. S. O trabalho, suas representações e sentidos: da demissão à reconstrução de trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, 14 (36), 31-56. 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/36zmEqr>> Acesso em: 19 set. 2019.

CAPPELLANO, T. **A incoerência da cultura organizacional sólida para empregados líquidos**. In: CAPPELLANO, T; CARRAMENHA, B.; MANSI, V. (Org.) Ensaio sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí: Editora In House, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/33b9ZrC>>. Acesso em: 13 out. 2019.

CARDOSO, T. ALARCÃO, I. CELORICO, J. **Revisão da literatura e sistematização do conhecimento**. Porto: Porto Editora, 2010.

CARDOSO, T. et al. **Understanding Brazil's Workforce in a Troubled Time**. Boston Consulting Group. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://on.bcg.com/32dOK7p>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

CARRERA, F. **O Imperativo da Felicidade em Sites de Redes Sociais**. Revista Eptic, v. 16, n. 1 (2014). Disponível em: <<http://bit.ly/2qg2eCc>>. Acesso em 24 mar. 2019.

CARVALHO, C. N. **O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE PARA O COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES FACE À CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO: A INTRANET DA NOS**. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2C51QJx>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

CERQUEIRA, E. P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Teoria das Organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/36nStCu>>. Acesso em: 19 out. 2019.

CLEMEN, P. **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna: nós, as Pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

COMTE-SPONVILLE, A. **A mais bela história da felicidade: a recuperação da existência humana diante da desordem do mundo**. Trad. Edgard de Assis Carvalho, Mariza Perassi. Rio de Janeiro: DIFEL, 2006a.

COMTE-SPONVILLE, A. C. **Tratado sobre o Desespero e a Beatitude**. São Paulo: Martins Fontes, 2006b.

CORRÊA, D. A. et. al. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise crítica da produção bibliográfica brasileira na área de gestão**. In: 2º CONGRESSO TRANSFORMARE, mar., Paris, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2WML9fh>> Acesso em: 17 set. 2019.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CUTLIP, S. M. **Public Relations History: From the 17th to the 20th Century**. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

DEMO, P. **Dialética da felicidade: olhar sociológico pós-moderno**. Volume I / Pedro Demo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Funcionário feliz é mais produtivo: empresas investem em bem-estar**. Disponível em: <<http://bit.ly/2tZ2iEU>>. Acesso em: 09 mar. 2019.

DIAS, J. G. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

DIENER, E. Subjective Well-Being. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 95, n. 3, 1984. Disponível em: <<http://bit.ly/2NfDZwR>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

DORNELLES, M. G. **A Comunicação nas Crises de Imagem: Reflexões Sobre Casos de Crises Informacionais Ocorridas no Ambiente do Ensino**. In: XXXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Fortaleza - CE. 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/36qVp1b>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

DUARTE, J. **Entrevista em profundidade**. In: DUARTE, Jorge & BARROS, Antonio (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2008. p. 62-83.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New York, New York, v. 14 n. 4. 1989. Disponível em: <<http://bit.ly/2Ng012N>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

EPICURO. **Obras Completas**. Edição e trad. José Vara. Madri: Cadetra, 2005.

ETALENT. **Profissionais experientes são os mais otimistas sobre promoção e aumento de salário em 2016**. Produtos, treinamentos e consultoria. Disponível em: <<http://bit.ly/328juXb>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

FISHER, C. D. Happiness at work. **International Journal of Management Reviews**, Londres, vol. 12, p. 384-412, 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/2oKWFeA>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FORMENTÃO, F. **A felicidade como signo do imaginário social**. In: XXXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2011. Recife-PE, 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/34srVhQ>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984

FREIRE FILHO, J. **Ser feliz hoje: reflexões sobre o imperativo da felicidade**. (Org.) Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

FREUD, S. **El malestar em la cultura** (1930). In: Obras completas: el porvenir de una ilusión; el malestar em la cultura y otras obras (1927-1931). Tradução de José Lins Etcheverry. 2 ed. vol. 21. Buenos Aires: Amorrortu, 2004.

G1. 72% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho, aponta pesquisa. Disponível em: <<https://glo.bo/34pGEKd>>. Acesso em: 09 mar. 2019.

GALLETTA, M.; PORTOGHESE, I.; BATTISTELLI, A. **Intrinsic motivation, job autonomy and turnover in italian healthcare: the mediating role of affective commitment.** Journal of Management Research, v.3, n.2, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONDIM, M. S. **Felicidade no Ciberespaço: um estudo com jovens usuários de comunidades virtuais.** Disponível em: <<http://bit.ly/2NaSIJu>>. Acesso em 05 abr. 2019.

GPTW. **Great Place to Work**, c2019. Página inicial. Disponível em: <<http://bit.ly/2NaSFNO>>. Acesso em 08 de jun. 2019.

GRATES, G. **Maintaining reputation in a time of global change corporate.** Corporate Communication Institute. 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/2qhz3yN>>. Acesso em: 05 jun. 2019.

GRISA, J. A. **A SEMIOSFERA DA FELICIDADE:** Lampejos e trajetos da marca publicitária no espaço do comércio informal. 232 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/33aCAgU>> Acesso em: 18 abri. 2019.

GRUNIG, J. E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Palestra proferida na cidade de Taipel (Taiwan), 12 de maio 2001. In: Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a 24, n. 39, p. 67-92, 1º sem. 2003.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. **Managing Public Relations.** New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GYATSO, T.; CUTLER, H. **A Arte da Felicidade no Trabalho.** São Paulo: Martins Fontes (2004).

INADA, J. F. **UM EXAME CRÍTICO SOBRE O CONCEITO DE FELICIDADE A PARTIR DE FREUD E MARCUSE.** 112 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/2JMtNdk>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

JENKINS, H. **Cultura da convergência.** São Paulo: Aleph, 2009.

JULIANO, D. B. R. **TELENOVELAS BRASILEIRAS:** narrativas alegóricas da indústria cultural. 253 f. Tese (Doutorado em Letras) - Pós-graduação em Literatura Brasileira e Teoria Literária, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em: <<http://bit.ly/2NaSLFe>>. Acesso em: 7 jun. 2019.

KANT, I. **A fundamentação da metafísica dos costumes**. Trad. de Paulo Quintela: Grundlegung zur Metapysik der Sitten. Lisboa: Ed. 70, 1997.

KRUEGER, J.; KILLHAM, E. **At work, feeling good matters**. Gallup Management Journal. 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/2WFHK1U>>. Acesso em: 5 jun. 2019.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4ª impressão.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. São Paulo: EDICON, 1995.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003

_____. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 169-192

_____. A produção científica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos programas de pós-graduação no Brasil: identificação, temáticas e tendências. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 38. **Anais GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional**. Rio de Janeiro: Intercom, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2JM5fkO>>. Acesso em 27 out. 2019.

KUNSCH, W. L. **De Lee a Bernays, de Lobo a Andrade: a arte e a ciência das relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006)**. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM. Brasília-DF, 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/2WCMHse>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

LAM, A. **Amor à Vida César demonstra seu amor por Félix**. Disponível em: <<http://bit.ly/33dcM3x>>. Acesso em 02 mai. 2019.

LEVINE, D. N. **Visões da Tradição Sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Trad. de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LOPES, B. **A busca da felicidade e o bem-estar no mundo Pós-moderno**. Blog Psicologado, 2013. Não paginado. Disponível em: <<http://bit.ly/34v2IJ8>>. Acesso em 24/03/2019.

MAIO, T. L. **A FELICIDADE NO TRABALHO: O impacto na gestão das organizações**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2016.

MALDONADO, A. E. **Práxis teórico-metodológica na pesquisa em comunicação: fundamentos, trilhas e saberes**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

_____. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006

_____. **Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações**. In: XXXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Natal, 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/2PKSeSE8>>. Acesso em: 17 jun. 2019.

MCMAHON, D. M. **Happiness: a history**. New York: Groove Press, 2006.

MENDES, B. G. Construindo laços fortes: a importância da comunicação face a face na construção de confiança. **Comunicação com Líderes e Empregados**. São Paulo, volume 3, p. 65-70, 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/2NbKRvc>>. Acesso em: 15 out. 2019.

MORÉ, C. L. A "entrevista em profundidade" ou "semiestruturada", no contexto da saúde. **Editorial - Investigação Qualitativa nas Ciências Sociais**, Florianópolis, v. 3, p. 126-131, jul. 2015.

NIEMIEC, R. M. WEDDING, D. **Positive Psychology at the Movies: Using Films to Build Virtues and Character Strengths**. Hogrefe Publishing, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da evolução**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSWALD, A. J.; PROTO, E.; SGROI, D. **Happiness and productivity**. Journal of Labor Economics, 2015. pp. 789-822.

PÊGO, F. P. L.; PÊGO, D. R. Síndrome de Burnout. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 14(2), p. 171-6, 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2oRC4Wc>>. Acesso em: 27 set. 2019.

PEREIRA, M. L. F. et al. **Trabalho com significado: O novo capitalismo e a nova empresa: uma visão humanista e nexialista para a nova gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PINTO, J. **Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 81-89.

PLATÃO. **A República**. Trad. Elza Moreira Marcelina. Brasília: Editora da UNB, 1985.

PROPMARK. **O que você faz pra ser feliz, da P.A. Publicidade para o Pão de Açúcar**. Disponível em: <<http://bit.ly/2NbZJd1>>. Acesso em 02 mai. 2019.

PROVEDEL, C.; S. **Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna**. Revista Organicom, v. 10, n. 19, 2014, p. 144-155

PUTNAM, L. L. **The interpretive perspective: an alternative to functionalism**. In: PUTNAM, L. L.; PACANO W SKY, M. E. (Ed.). Communication and organizations: an interpretive approach. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 31-54.

RAO, S. **Felicidade No Trabalho - Seja Resiliente, Motivado e Bem-Sucedido, Não Importa o Que Aconteça**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

RIBEIRO, R.; MARCHIORI, M. Reflexividade no Discurso Das Organizações: um espaço crítico de interação e diálogo. In: **Anais Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/2WGbhs>>. Acesso em: 16 out. de 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

RINALDI, A.; BARREIROS, D. **A importância da Comunicação de Riscos para as organizações**. Revista ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, n. 6, v. 4, 1º sem., 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/2PI5P6F>> Acesso em: 20 ago. 2019.

ROCHA, E. **Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

RYAN, R. M.; DECI, E. L.; **On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being**. In: Annual Review of Psychology, v. 52, p. 141-166, 2001.

RYFF, C. D. **Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being**. Journal of Personality and Social Psychology, v. 57, nº 6, p. 1069-1081, 1989.

SANTOS, F. M. **Análise de Conteúdo: a visão de Laurence Bardin**. Revista Eletrônica de Educação. Brasília, 2012. p. 283- 287. v. 6, n. 1. Disponível em: <<http://bit.ly/2PJedTn>>. Acesso em: 27 set. 2019.

SARTORI, L.; E. **Imagens líquidas na obra de Augusto Abelaira: Sujeito e História na Pós-Modernidade**. 2007. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Rio de Janeiro / RJ, 2007.

SCHERER, B. R. **A felicidade e a moralidade em Kant**. Conjectura: Filosofia e Educação, Caxias do Sul, v. 22, n. especial. 2, p. 23-35, 2017.

SCHWARTZ, H. S. **Universals in the content and structure of values**: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, 1992.

SCORSOLINI-COMIN, F. A Felicidade Paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, p. 203-204, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/34BuaQ3>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SEWAYBRICKER, L. E. **A felicidade na sociedade contemporânea: contraste entre diferentes perspectivas filosóficas e a Modernidade Líquida**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

SIBÍLIA, P. **Em busca da felicidade lipoaspirada: agruras da imperfeição carnal sob a moral da boa forma**. In: FREIRE FILHO, João (org.). *Ser feliz hoje: reflexões sobre o imperativo da felicidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/33cVe7z>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SILVA, A. L. B. **Marcas multissensoriais**: uma nova perspectiva para a formação de vínculos de sentidos com os consumidores. 2011. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/2C7piFM>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

SILVA, R. B; CARVALHO, A. B. **Educação e Modos de Subjetivação no Capitalismo Contemporâneo**. *Revista Espaço Acadêmico*, 13(146). Disponível em: <<http://bit.ly/2NDiS6F>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

SOARES, P. H. L.; DEL GÁUDIO, R. **Sem megafone, com smartphone**: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados. São Paulo: Aberje, 2017. THEML, G. **Produtividade para quem quer tempo: Aprenda a produzir mais sem ter que trabalhar mais**. São Paulo: Gente, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VOSGERAU, D. S. R.; POCRIFKA, D. H.; SIMONIAN, M. **Etapas da análise de conteúdo complementadas por ciclos de codificação**: possibilidades a partir do uso de software de análise qualitativa de dados. Porto, Portugal: X, 2016. xx p. Disponível em: <<http://bit.ly/2NgakUj>>. Acesso em: 05 out. 2019.

WHITE, N. **Breve história da felicidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about change: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. **Management Communication Quarterly**, Columbia, v. 13, n. 4, p. 515 - 566, 2000. Disponível em: <<http://bit.ly/2NfZVYZ>>. Acesso em: 07 set. 2019.

APÊNDICE 1 — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente instrumento, a pessoa abaixo firmada e identificada, autoriza George Wylliam da Silva, graduando em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade Federal do Paraná, portador do RG 10.240.963-9, a fazer uso do seu depoimento concedido por meio de entrevista pessoal, gravada apenas em áudio, como material de subsídio para elaborar pesquisa acadêmica para fins exclusivamente de tese de trabalho de conclusão de curso em Comunicação.

Prossiga com a entrevista apenas se aceitar participar voluntariamente da pesquisa. Agradecemos sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização da investigação para o presente estudo.

Setembro de 2019.

Dados do entrevistado

Nome completo:

RG:

Assinatura:

APÊNDICE 2 — TERMO DE COMPROMISSO ÉTICO PARA APLICAÇÃO DE PESQUISA COM SERES HUMANOS

Pelo presente instrumento, eu, George Wylliam da Silva, graduando em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade Federal do Paraná no período de 2016 a 2019, portador do RG 10.240.963-9, declaro compromisso ético baseado no protocolo de pesquisa estabelecido pelo Comitê Permanente de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COPEP) ao fazer uso dos dados obtidos por meio de levantamentos internos e entrevistas individuais, preservando o princípio de sigilo das fontes e assim assegurando depoimentos em anonimato, bem como a confidencialidade de qualquer material de subsídio para elaborar pesquisa para fins de tese de trabalho de conclusão de curso.

Os dados coletados serão usados apenas com finalidade acadêmica estatística e de comparação analítica. Não se consideram respostas certas ou erradas, interessando exclusivamente a opinião pessoal do entrevistado.

Muito obrigado por sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização da investigação para o presente estudo.

Setembro de 2019.

Assinatura:

GEORGE WYLLIAM DA SILVA

APÊNDICE 3 — ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DA ALIANÇA EMPREENDEDORA

IMPORTANTE: Tanto a entrevista com a gestora de comunicação interna quanto a entrevistas com os funcionários estão disponíveis neste link: <http://bit.ly/2JNvFTb>.

É importante destacar que a transcrição desta entrevista foi realizada horas após ou, no máximo, no dia seguinte, como sugerem alguns autores, tais como (QUEIROZ, 1983; MARCUSCHI, 1986; DUARTE e BARROS, 2015). Desse modo as impressões do pesquisador poderiam ser registradas de maneira acurada e assertiva.

Pesquisador começa se apresentando, fala do objetivo da pesquisa, assina termo de responsabilidade e compromisso ético e pede ao entrevistado para assinar autorização de pesquisa. Faz o *rapport* nos minutos iniciais, em seguida levanta dados sociodemográficos e inicia a entrevista.

Dados sociodemográficos

Idade:

Gênero:

Escolaridade:

Tempo empresa:

Área em que atua:

Função:

Horário trabalho:

- 1 - O que você considera que seja comunicação interna?
- 2 - Como que você acha que ela está presente no seu dia-a-dia?
- 3 - Quais canais de comunicação interna que estão intrínsecos à sua atuação profissional?
- 4 - Você se sente feliz e satisfeito no trabalho? Por quê?
- 5 - Você sente que é reconhecido no trabalho?
- 6 - Você acha que o relacionamento entre você e os colegas de trabalho é positivo?
- 7 - Com que frequência você costuma interagir com seus colegas? E com a sua chefia?

- 8 - Você considera que essa frequência de informações é baixa, média ou alta na sua percepção?
- 9 - Você acredita que você, de fato, afeta no sucesso da Aliança e do seu grupo de trabalho?
- 10 - Você compreende a visão da Aliança Empreendedora e a importância do seu papel para atingir os objetivos organizacionais?
- 11 - Você acha que você consegue ser capaz de permanecer focado no seu trabalho sem precisar decifrar informações das suas gestoras? De que forma você faz isso?
- 12 - Você consegue proativamente dispersar qualquer informação ambígua ou rumor?
- 13 - Você acha que as suas gestoras são acessíveis?
- 14 - Você acredita que existe um forte vínculo entre você e elas? Como você acha que esse vínculo acontece e por que que você acha que é forte?
- 15 - Você acha que a partir desse vínculo existe uma comunicação constante entre você e suas gestoras?
- 16 - Você acredita que a comunicação em duas vias é praticada na Aliança? Como que ela é praticada?
- 17 - Você acha que todos os seus anseios, dúvidas e questionamentos são atendidos de maneira assertiva e direta?
- 18 - Você acha que, então, a comunicação interna que é praticada aqui na Aliança, ela é um dos fatores que afetam ou influenciam na sua satisfação ou insatisfação com o trabalho?
- 19 - Você sente falta de algum tipo de informação que pudesse circular nesse meio, nesse contexto de comunicação interna?
- 20 - Considerando todos estes aspectos que acabamos de conversar: como você interage com sua equipe, a frequência desta interação... qual é o seu grau de satisfação com este tipo de comunicação? A comunicação interna, no caso. Você se considera muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito ou muito insatisfeito?
- 21 - Você acha que existe, então, alguma fórmula para ser feliz no trabalho?
- 22 - Você gostaria de acrescentar algo que eu não perguntei? Alguma crítica, insatisfação, sugestão, elogio... qualquer coisa. Este é um espaço para você se manifestar.
- 23 - Qual é o canal de comunicação interna que você mais consome na ONG?